



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي الأغواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا



## الموضوع:

استراتيجيات تسيير المؤسسة الاقتصادية العائلية من منظور النموذج الإداري  
وهيكل الملكية

دراسة حالة بمؤسسة مولاي ب. واولاده بالعسافية ولاية الاغواط

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في شعبة علم الاجتماع  
تخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الأستاذ:  
أ.د بن لحبيب بشير

إعداد الطالبة:  
بن حرز الله مريم

## لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بيران بن شاعة	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
بن لحبيب بشير	أستاذ التعليم العالي	مشرفا ومقررا
شتيح عبد القادر	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا

السنة الجامعية: 2025/2024

# شكر وعرافان

من لا يشكر الله لا يشكر الناس فالحمد لله حمدا يليق بجلال وجهه وعظيم سلطانه، الحمد لله  
الذي علمنا واعاننا على انجاز هذا البحث العلمي

تتسابق الكلمات وتتزاحم العبارات لتنظم عقد شكر، به أتقدم لوالديا سندي الذي لا ولن يميل،  
الى اخوتي رفقاء دربي، الى أصدقائي وكل من ساهم في انجاز هذا العمل ولو بجهد بسيط

أتقدم بأرقى عبارات الشكر والثناء الى الأساتذة الافاضل كل باسمه ومقامه، الذين غرسوا فينا  
بذور المعرفة وانااروا لنا طريق العلم

فجزيل الشكر اهديكم ورب العرش يحميكم.

## الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا لهذا  
اهدي هذا العمل لكل روح متعطشة للعلم والمعرفة  
ونسأل الله ان يكون علما نافعا لغيرنا.

## ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة لمعرفة استراتيجية تسيير المؤسسة الاقتصادية العائلية من منظور النموذج الإداري "البناء الإداري" وهيكل الملكية "البناء العائلي"، من خلال دراسة الاستراتيجية المتبعة في التوفيق بين الجانبين، ومدى تأثير أحدهما على الآخر من اجل الحفاظ على استقرار واستمرار المؤسسة العائلية.

تم استخدام المنهج الوصفي وأداة الاستبيان لجمع البيانات باعتماد أسلوب الحصر الشامل لصغر حجم العينة، حيث خلصت هذه الدراسة الى ان المؤسسة الاقتصادية العائلية تحافظ على شبكة العلاقات التقليدية، إضافة الى الاعتماد على الرأسمال الاجتماعي المبني على العلاقات غير الرسمية أكثر من استثمارها في الراس مال البشري كما توصلت الدراسة ان النموذج الإداري يتشكل من تفاعل النظام العائلي مع النظام التنظيمي الإداري، في حين نجد محاولة المؤسسة لإيجاد الية تساعد في الفصل بين الملكية والقرارات الإدارية مع الحفاظ على الاستقرار والاستمرارية في ظل خلق الثروة والعمل على نجاح المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية العائلية، استراتيجية التسيير، البناء العائلي، النموذج الإداري.

### **Abstract:**

*This study aimed to understand the management strategy of family businesses from the perspective of the administrative model (administrative structure) and the ownership structure (family structure). This study examined the strategy used to reconcile these two aspects and the extent to which each influences the other in order to maintain the stability and continuity of the family business.*

*A descriptive approach and a questionnaire were used to collect data, adopting a comprehensive enumeration method due to the small sample size. This study concluded that family businesses maintain a network of traditional relationships, in addition to relying more on social capital based on informal relationships than on investment in human capital. The study also found that the administrative model is shaped by the interaction of the family system with the administrative organizational system. Meanwhile, the business attempts to create a mechanism that helps separate ownership from administrative decisions while maintaining stability and continuity while creating wealth and working to ensure the success of the business.*

**Keywords:** Family business, management strategy, family structure, administrative model.

## فهرس المحتويات

/	الإهداء
/	الشكر والتقدير
/	ملخص الدراسة
أ	مقدمة
الفصل الأول: بناء الموضوع	
3	أولاً: إشكالية
4	ثانياً: الفرضيات
5	ثالثاً: أسباب إختيار الموضوع
5	رابعاً: الأهمية والأهداف
5	خامساً: المفاهيم
8	سادساً: المقاربة النظرية
الفصل الثاني: الدراسات السابقة	
12	أولاً: الدراسة الأولى
14	ثانياً: الدراسة الثانية
17	ثالثاً: الدراسة الثالثة
18	رابعاً: الدراسة الرابعة
20	خامساً: الدراسة الخامسة
22	سادساً: الدراسة السادسة
الفصل الثالث: الطريقة والأدوات	
26	أولاً: مجالات الدراسة
26	ثانياً: المنهج المستخدم
26	ثالثاً: أدوات جمع المعلومات
27	رابعاً: المعاينة
27	خامساً: خصائص عينة الدراسة
الفصل الرابع: النتائج والمناقشة	
33	أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى
40	ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية
44	ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة
48	رابعاً: مناقشة نتائج الفرضية الأولى
49	خامساً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

## فهرس المحتويات

50	سادسا: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
51	سابعا: الاستنتاج العام
54	خاتمة
56	قائمة المصادر والمراجع
59	الملاحق

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	يحدد الجنس لأفراد عينة الدراسة	01
27	يحدد السن لأفراد عينة الدراسة	02
28	يحدد المستوى التعليمي لعينة الدراسة	03
29	يحدد الحالة المدنية لأفراد عينة الدراسة	04
29	يحدد منصب العمل لأفراد عينة الدراسة	05
30	يحدد الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة	06
30	يحدد طبيعة علاقة العمال بصاحب العمل	07
33	يوضح على أي أساس يتم التوظيف بالمؤسسة	08
33	يوضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة	09
34	يوضح كيفية إعلام الموظفين بالقرارات	10
35	يوضح كيفية تنظيم أعمال الموظفين بالمؤسسة	11
35	يوضح الحصول على مرتب منتظم أثناء فترة العمل بالمؤسسة	12
36	يوضح كيفية ترقية العمال بالمؤسسة	13
37	يوضح منح المناصب الهامة بالمؤسسة	14
37	يوضح تطبيق القوانين الإدارية في المؤسسة	15
38	يوضح عمل الموظف بجدية في عمله	16
39	يوضح إذا كان الجواب نعم، لماذا؟	17
40	يوضح من الذي يقوم بتسيير المؤسسة	18
41	يوضح نظرة العامل لثقافة أفراد العائلة المالكة داخل المؤسسة	19
41	يوضح تقييم العامل لعلاقات أفراد العائلة فيما بينهم داخل المؤسسة	20
42	يوضح اعتماد المؤسسة في عملها	21
42	يوضح مالك المؤسسة هو نفسه المسير	22
44	يوضح وجود استراتيجيات لمواجهة التغيرات الجديدة بالمؤسسة	23
44	يوضح تأثير الإدارة بعملية التخطيط المفروض من طرف أفراد العائلة	24

فهرس الجداول

45	يوضح انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي	25
45	يوضح معاملة الموظفين داخل المؤسسة	26
46	يوضح قيام المؤسسة بتقييم الموظفين	27
47	يوضح تساوى وظائف المؤسسة وأجورها مع باقي المؤسسات الأخرى	28
47	يوضح سر نجاح المؤسسة	29

فهرس الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
59	استمارة البحث	01
63	الهيكل التنظيمي لمؤسسة مولاي ب. وأولاده	02
64	البطاقة التقنية	03
65	المساهمة الاجتماعية للجمعية الدينية لمسجد العتيق	04
66	المساهمة الاجتماعية لجمعية فاستبقوا الخيرات	05

تعد المؤسسة الاقتصادية العائلية تلك المؤسسة التي تمتلكها وتديرها عائلة واحدة، تنتقل ملكيتها وإدارتها عبر الأجيال، ذات طابع اقتصادي خاص تعد من بين اهم واقوى المؤسسات كونها تشكل عصب الاقتصاد، حيث تبرز المؤسسات العائلية كركيزة أساسية في النسيج الاقتصادي والاجتماعي على المستويات المحلية، الوطنية وحتى العالمية، وتشكل مصدرا رئيسيا للتوظيف وتعزيز الهوية المجتمعية، كما تساهم في استقرار الاقتصاد المحلي وتنميته وطنياً، وتعد ايضا عاملا مهما في تحقيق الأمن الاقتصادي والاستقرار الاجتماعي، مع قدرتها الفريدة على مقاومة الأزمات الاقتصادية ومرونتها في ظل الصراعات العائلية بفضل نظرتها طويلة المدى والتزامها بالقيم الأسرية، وقد أثبتت العديد من المؤسسات الاقتصادية العائلية قدرتها في الحفاظ على استقرارها واستمرارها والعمل على التكيف مع التغيرات الحديثة وفي الوقت ذاته المحافظة على هويتها، أيضا قدرتها على الانتقال عبر الأجيال، والتكيف مع المتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية يجسد أهميتها الاستراتيجية كنموذج أعمال ناجح مقارنة بالمؤسسات غير العائلية.

ضمن هذا الإطار ناقشت هذه الدراسة المؤسسة الاقتصادية العائلية واستراتيجيتها في تسيير البناء الإداري والبناء العائلي تحت عنوان: استراتيجية تسيير المؤسسة الاقتصادية العائلية من منظور النموذج الإداري وهيكل الملكية، والتي درست النظام التنظيمي الإداري في ظل النظام العائلي وعملية اتخاذ القرارات وتنظيم الأعمال وتسييرها ضمن الإطار الداخلي للمؤسسة، ودورها في إدارة هيكل الملكية والبناء الإداري معا في إطار تحقيق الانسجام والتوافق في ظل التغيرات المتسارعة.

حيث تم تقسيم هذه الدراسة إلى أربع فصول:

- الفصل الأول: يتناول بناء الموضوع للدراسة من خلال طرح إشكالية الدراسة، أسباب اختيار الموضوع، اهمية وأهداف الدراسة، ومن ثم تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة اصطلاحيا وإجرائيا، إضافة إلى المقاربة النظرية.
- أما الفصل الثاني: تمثل في الدراسات السابقة، حيث تم اعتماد ست دراسات سابقة ضمت تخصصات مختلفة وذلك نظرا لمحدودية دراسة الموضوع في مجال علم الاجتماع ككل.

- الفصل الثالث: تمثل في الدراسة الميدانية الذي تناول مجالات الدراسة، المنهج المستخدم الذي اعتمدت فيه الدراسة على المنهج الوصفي، أيضا أدوات جمع بيانات الدراسة حيث اعتمد على الاستبيان، عينة الدراسة، واخيرا خصائص عينة الدراسة.
- الفصل الرابع: تمثل في مناقشة بيانات الدراسة الميدانية، وذلك بعرض النتائج المتحصل عليها ومناقشتها سوسيولوجيا في ظل المقاربات النظرية والدراسات السابقة، إضافة إلى الاستنتاج العام وصولا إلى خاتمة الدراسة، المراجع والملاحق.

الفصل الأول

بناء الموضوع

### أولاً: إشكالية

تعتبر المؤسسات الاقتصادية العائلية من اهم واقوى المؤسسات في العالم كونها تشكل عصب الاقتصاد العالمي، حيث تمثل ما يقارب 70% من الشركات حول العالم، فعلى الرغم من التطورات الحاصلة في عصرنا والمتسارعة في مجال المقاولاتية والعمولة المالية الا انها بقيت محافظة على مكانتها الاقتصادية بل وتتنافس حتى على الصعيد العالمي، نذكر على سبيل المثال لا الحصر: شركة BMW الالمانية لإنتاج السيارات والدراجات النارية على المستوى العالمي، ومجموعة الفطيم بالأمارات من خلال نشاطها في قطاع السيارات والتمويل والعقارات والرعاية الصحية<sup>1</sup> على المستوى العربي، اما على المستوى الوطني لدينا مثلاً مؤسسة حمود بوعلام لتصنيع المشروبات المختلفة الناشطة منذ 1879، حيث تقوم بالتصدير لبعض الدول التي تتواجد بها الجالية الجزائرية كفرنسا، كندا، الولايات المتحدة وإنجلترا.

تتميز هذه المؤسسات بقدرتها على خلق التوازن بين العلاقات العائلية والعمل برؤية طويلة المدى، حيث تسعى الى تحقيق مكانتها الاجتماعية بتحقيق رغبات وحاجيات افراد المجتمع كما انها تستمد قوتها من خلال الروابط العائلية مما يمنحها مرونة واستقرار أكثر خاصة في الأزمات الاقتصادية.

تبنى المؤسسات الاقتصادية العائلية استراتيجيات في عملية التسيير قصد الحفاظ على مكانتها في السوق من جهة والحفاظ على رابطة العلاقات العائلية من جهة اخرى وتشمل: تطوير اليات وأنظمة تفصل بين شؤون العائلة والأعمال، على سبيل المثال الاستثمار في التحول الرقمي ومواكبة التطورات التكنولوجية، تطوير خطط تعاقب فعالة تضمن انتقال جيد للقيادة بين الأجيال، والتوازن بين الحفاظ على الهوية العائلية والانفتاح على الكفاءات والخبرات الخارجية، فبالتالي بناء ثقافة الابتكار المستمر مع الحفاظ على القيم الأصيلة يمثل عاملاً حاسماً في استمرارية هذه المؤسسات وتعزيز تنافسيتها في الأسواق المحلية والعالمية، لذا فهي في عملية تفاعل دائمة ومتواصلة.

لا توجد إحصائيات دقيقة ورسمية توضح العدد الإجمالي بشكل محدد للمؤسسات الاقتصادية العائلية في الجزائر لكنها تمثل النسبة الأكبر من إجمالي المؤسسات الخاصة، حيث تمثل حوالي 90% من اقتصاد الدولة في العديد من المجالات نذكر منها: مجموعة بن حمادي للعجائن، الصناعات الالكترونية، المواد الغذائية ومواد البناء، شركة Cebon المعروفة بمنتجات المرجان

1- منتدى الشركات العائلية الخليجية من الفعالية الى الديمومة، الشركات العائلية في دول الامارات، بتاريخ 4ماي 2025، سا 14.20،

## الفصل الأول: بناء الموضوع

شركة حمود بوعلام، روية، مولاي بن احمد واولاده للمشروبات، مجموعة مهري للعقارات والزراعة والتي تعد من كبرى الشركات في الجزائر، تغطي هذه المؤسسات وغيرها من المؤسسات العائلية الأخرى اغلب احتياجات السوق الوطني، علاوة على توفير مناصب عمل وثمانين البصمة المحلية... وغيرها من النشاطات التي تساهم على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، وهو ما اعطى الاقتصاد الجزائري البنية المتينة لمواجهة الصعوبات والتحديات، فالمؤسسة الاقتصادية العائلية دائما ما تسعى للمحافظة على القيم والمعايير التي تحكم العائلة من جهة، وتطبيق قواعد قانونية من جهة أخرى، حيث سعت دراستنا لمعرفة الاليات التنظيمية على مستوى البناء الإداري ودور العلاقات العائلية في نجاح المؤسسات الاقتصادية العائلية واستمراريتها.

من هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي للدراسة:

هل الفصل بين النموذج الإداري وهيكل الملكية في تسيير المؤسسة الاقتصادية العائلية يساهم في استمرارها من خلال خلق الثروة؟

ومن خلال التساؤل الرئيسي للدراسة تدرج الأسئلة الفرعية:

- ما هو النموذج الإداري المعتمد في المؤسسة الاقتصادية العائلية؟
- كيف يؤثر نمط الملكية على القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية العائلية؟
- كيف تحافظ المؤسسة الاقتصادية العائلية على استقرارها واستمرارها في ظل الصراعات العائلية؟

ثانياً: الفرضيات

أ. الفرضية العامة:

ان الفصل بين النموذج الإداري وهيكل الملكية في تسيير المؤسسة الاقتصادية العائلية يحقق توازن بين مصالح الملكية ومتطلبات الإدارة وبالتالي يساهم في استمرارها وخلق الثروة.

ب. الفرضيات الجزئية:

- تعتمد المؤسسة الاقتصادية العائلية على النموذج الإداري الرسمي.
- يؤثر توزيع الملكية بين أفراد العائلة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية.
- تحافظ المؤسسة الاقتصادية العائلية على استقرارها واستمرارها في ظل الصراعات العائلية بالفصل بين الشؤون العائلية وقرارات العمل من خلال وجود آليات رسمية لحل تلك النزاعات.

### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

#### أسباب ذاتية:

- رغبة الباحثة في دراسة الموضوع.
- الإجابة عن تساؤلات الدراسة وإزالة الغموض فيها.

#### أسباب موضوعية:

- اعتبار ان هذه المؤسسات أساس التوجه الاقتصادي الوطني.
- نقص الأبحاث والدراسات في هذا الموضوع في الجزائر.
- قابلية الدراسة للموضوع ومرونة الميدان وتوفير الإمكانيات.

### رابعاً: الأهمية والأهداف

#### أهمية الموضوع:

- تتمثل أهمية هذه الدراسة في معرفة العلاقة بين النموذج الإداري وهيكل الملكية" البناء العائلي" واستراتيجية تسيير المؤسسة الاقتصادية العائلية للحفاظ على مكانتها.
- الدور الفعال الذي تلعبه المؤسسات العائلية في الاقتصاد الوطني والعالمي.

#### الأهداف:

- معرفة دور المؤسسة الاقتصادية العائلية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي.
- الوصول الى حقائق علمية مثبتة واستخلاص نتائج وتوصيات يمكن الاستفادة منها.
- السعي لتحقيق إجابة علمية ورسم خلفية معرفية يمكن اعتمادها في دراسات لاحقة.

### خامساً: تحديد المفاهيم

#### أ. مفهوم المؤسسة الاقتصادية العائلية:

1. المؤسسة: هي نسق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الافراد من اجل تحقيق اهداف محددة.<sup>1</sup>
2. المؤسسة الاقتصادية: هي اندماج عدة عوامل بهدف انتاج او تبادل سلع وخدمات مع أعوان اقتصاديين اخرين في إطار قانوني ومالي اجتماعي معين، يتم هذا الاندماج لعوامل الإنتاج بواسطة تدفقات نقدية حقيقية وأخرى معنوية وكل منها يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالأفراد.<sup>2</sup>

1 - ميلودي عادل، مفهوم المؤسسة ما بين الثراء المعرفي والفكر السوسولوجي دراسة نقدية لنماذج معاصرة للتنظيم "التحليل الاستراتيجي والمقاربة الثقافية للمؤسسة"، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد23، العدد01، 2023، ص232

2 - درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005، ص 17

أ. مفهوم المؤسسة الاقتصادية العائلية: هي كل مؤسسة التي يكون فيها عضوين أو أكثر من العائلة لهم سلطة على إدارة المؤسسة من خلال منح المناصب الإدارية، وكذلك حقوق الملكية على رأس المال من خلال علاقات القرابة.<sup>1</sup>

المفهوم الاجرائي للمؤسسة الاقتصادية العائلية: تعد المؤسسة الاقتصادية العائلية هي تلك المؤسسة ذات الطابع الخاص والتي تخضع سيطرتها وملكيتهما لسلطة العائلة، تنتقل ملكيتها وإدارتها عبر الأجيال.

ب. مفهوم الادارة: هي تلك العملية التي يتم القيام بها من خلال شخص واحد او عدة اشخاص لتنسيق الأنشطة والاعمال التي يقوم بها الآخرون بغرض تحقيق نتائج معينة لا يمكن إنجازها بواسطة فرد واحد، وهي أيضا عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة كفؤة وفاعلية من خلال التخطيط والقيادة والرقابة.<sup>2</sup>

المفهوم الاجرائي للإدارة: يمكن القول ان الإدارة عبارة عن نشاط انساني ذو طبيعة علمية وعملية وهي مزيج من المبادئ والممارسات التنظيمية التي تشكل طريقة اتخاذ القرارات وإدارة الموارد البشرية والمادية داخل المؤسسة لتحقيق اهداف معينة.

ج. مفهوم هيكل الملكية: هو توزيع ملكية أسهم الشركة على فئات المساهمين التي تمتلك حصة من رأسمال الشركة، كما يعرف انه الفئات التي تمتلك حصة من راس مال الشركة وتحدد نسبة ملكية كل فئة من خلال قسمة عدد الأسهم التي تمتلكها تلك الفئة على اجمالي عدد أسهم الشركة.<sup>3</sup>

المفهوم الاجرائي لهيكل الملكية: يتمثل هيكل الملكية في الافراد المالكين للمؤسسة الذين يجمعهم إطار قانوني واجتماعي يحدد توزيع حقوق الملكية والسيطرة، وما يترتب على ذلك من علاقات قوة واتخاذ قرارات.

د. مفهوم استراتيجية التسيير:

د.1 مفهوم الاستراتيجية: هي مجموعة التوجهات المتعلقة بأنشطة المؤسسة في المدى الطويل.

تحديد المؤسسة وأهدافها الأساسية على المدى الطويل.<sup>4</sup>

1- عجال اسيا، ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، المجلة العلمية لجامعة الجزائر، العدد9، ديسمبر 2017، ص4.

2- عمر مصطفى علي عثمان، مدى تطبيق مبادئ الإدارة لهنري فايول في الكلية الجامعية بضماء، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، العدد الرابع، جامعة مسيلة، ص14

3- السيد محمود الحناوي، أثر هيكل الملكية على جودة التقارير المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة- جامعة طنطا، مصر، العدد الأول، يونيو 2019 ص73

4- عبد القادر خريش، التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، مجلة دراسات علم الاجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، مجلد 05، العدد02، 2016، ص35

## الفصل الأول: بناء الموضوع

أيضا هي أسلوب التحرك المرحلي لمواجهة الفرص والتهديدات التي يفرزها المحيط، وذلك بالأخذ في الحسبان نقاط القوة والضعف الداخلية للمؤسسة، من أجل تحقيق سياسات واهداف المؤسسة.<sup>1</sup>

د.د 2. مفهوم التسيير: تعريف هنري فايول "هو تتبنا وتخطط وتنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب" ويرى فريدريك تايلور "التسيير هو ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم ان تتأكد ان الافراد يؤدون بأحسن وأرخص وسيلة ممكنة"

مما سبق يعرف التسيير انه "قيام الافراد بعملية التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر بتحسين الوسائل الممكنية، وذلك من أجل تحقيق اهداف معينة بكفاءة وفعالية".<sup>2</sup>

المفهوم الاجرائي لاستراتيجية التسيير: من خلال التعريفات السابقة يمكن القول ان استراتيجية التسيير هي تلك الخطط والممارسات المتكاملة التي تتبناها الإدارة ويقوم بها الافراد لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشمل أساليب تنظيم العمل، والتخطيط، والرقابة، وإدارة الموارد البشرية والتعامل مع التغيرات البيئية المتوقعة او الطارئة.

---

1- احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص20  
2 - مولاي عقيلة، علييات فضيلة، تقنيات تسيير المخزونات "دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة انموذجا"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد كمي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2018/2019، ص6

### سادساً: المقاربة النظرية

#### مفهوم النظرية البنائية الوظيفية

تعتبر النظرية البنائية الوظيفية من أشهر النظريات في علم الاجتماع ذات اتجاه معاصر، تمثل رؤية سوسيولوجية لفهم وتفسير الأفعال والانساق الاجتماعية.

تستند النظرية البنائية الوظيفية الى مفهومي البناء والوظيفة وتفكيكها لبناء المجتمع والوظائف التي يقوم بها، يشير البناء الى الجزء الذي يتكون منه أي نظام او بناء اجتماعي، اما الوظيفة فهي الدور الذي يقدمه كل جزء ضمن البناء الكلي، حيث يركز أنصار هذا التيار على تحليل العلاقات القائمة بين العناصر والاجزاء المكونة للبناء الاجتماعي من منطلق ان الكل مركب من أجزاء وكل جزء يؤدي وظيفته وهذه الوظائف في اتساق وتكامل ما يحقق توازن النظام الاجتماعي، استقراره وبقاءه. يركز أنصار هذا التيار على تحليل العلاقات القائمة بين العناصر والأجزاء المكونة للبناء الاجتماعي ويستخدم مفهومي البنية والوظيفة بحيث تتكامل الأجزاء مع الكل من منطلق ان الكل مركب من أجزاء<sup>1</sup>

قدم تفسيراً لتكامل الافراد والجماعات في التنظيم، ذاهبا الى ان التكامل يتحقق من خلال النسق القيمي السائد في المجتمع ومن خلال اهداف التنظيم ذاتها، ويتحقق هذا التكامل بتحدد الأدوار التنظيمية لتصبح ملائمة لتوقعات أعضاء التنظيم، يذهب بارسونز الى ان هناك أربع متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق ان يواجهها إذا ما أراد البقاء:

أ- تحقيق الهدف: بمعنى ان يتحرك كل نسق الى تحقيق أهدافه

ب- الموازنة: بمعنى تعبئة واعداد وسائل فنية لتحقيق الأهداف "مجموعة من الهياكل والعمليات المرتبطة بالتنمية تزيد من قدرتها على التكيف

ج- التكامل: المحافظة على العلاقات الاجتماعية والوجدانية التي تؤدي الى تماسك المشتركين وتضامنهم في عملية تحقيق الهدف

د- الكمون: ويشير الى قدرة الوحدات والانساق الفرعية المتعاونة في التعرف على ما يطلبه النسق، فالتنظيم نسق اجتماعي له حاجياته التي يجب اشباعها وهذا عن طريق مجموعة من العناصر تكون في حالة اعتماد متبادل فيما بينها.<sup>2</sup>

1- غربي محمد. قلواز إبراهيم. النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية. مجلة التمكين الاجتماعي. المركز الجامعي تيممسيلت المجلد الأول العدد الثالث. سبتمبر 2019، ص ص167-168

2- عليوة علي، الاتجاه البنوي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 03، جامعة محمد الشريف مساعديّة، سوق اهراس، أكتوبر 2019، ص168

## الفصل الأول: بناء الموضوع

المفاهيم الأساسية المرتبطة بالنظرية: وفيما يلي تقديم المفاهيم التي تشرح وتفسر الظاهرة الاجتماعية

1- المجتمع: المجتمع هو نسق من الأفعال المحددة والمنظمة، يتألف من مجموعة المتغيرات او الابعاد المترابطة بنائيا والمتساندة وظيفيا.

2- التوازن الاجتماعي: يتحقق بالانسجام بين مكونات البناء والتكامل بين الوظائف الأساسية، يحيطها جميعا برباط من القيم والأفكار التي يرسمها المجتمع لأفراده وجماعاته.

3- البناء الاجتماعي: يشير الى مجموع العلاقات الاجتماعية المترابطة والمتساندة بين الافراد اهم خصائصها إمكانية تحديد العناصر الداخلة والمكونة للنسق.

4- النسق الاجتماعي: هو مجموعة من الفواعل خاصيتهم الأساسية انهم يشتركون في مميزات المكانة والوظيفة التي يؤديونها على أساس الدور، ويجب ان يقيم إطار التفاعل توازنا وتكاملا بين توجهات وسلوك الفاعلين واهدافهم، مما يؤدي الى تناسق واتزان النسق الاجتماعي.

5- النظام الاجتماعي: باعتبار ان المجتمع كنظام اجتماعي من أجزاء متكاملة فان أي خلل يطرا على أي جزء يؤدي الى اختلال النظام بكامله وهذا يعني أيضا ان العملية عكسية، بحيث تتأثر الأجزاء باي خلل يطرا على مستوى النظام العام.

6- منظومة القيم والمعايير المشتركة: سواء كانت تعاهدية وتعاقدية او مقررة كقواعد ضبط الزامية او غير رسمية من خلال مجموعة الأفكار والقيم والمعتقدات الاجتماعية السائدة والتي تشكل الاتجاه الاجتماعي العام في المجتمع وتحقق الاجماع المشترك بحيث يكون هناك اتفاق حول هذه القيم الجمعية، وهذا ما يقود لتشكيل الوعي العام ومن ثم يسهل الأيديولوجيا الاجتماعية المهمة لتقوية التماسك والتضامن الاجتماعي اللازمين لبلوغ المقاصد المجتمعية.

7- الوظيفة الاجتماعية: يشير الى مجمل النشاطات التي يقوم بها الفرد او الجماعة او أي بنية جزئية في المجتمع والمترابطة بمكانته ودوره ضمن النظام الاجتماعي.

8- الترابط: أي جميع عناصر النسق الاجتماعي مترابطة بعضها ببعض، إذا كان كل جزء له صلة بالأجزاء الأخرى ويعتمد عليها.

9- التباين: بمعنى ان النسق الاجتماعي هو نسق متوازن او يتجه باستمرار نحو التوازن.<sup>1</sup>

علاقة النظرية بالموضوع: من خلال الطرح الذي تطرقنا له حول النظرية البنائية الوظيفية عند تالكوت بارسونز والتي تنظر للمنظمة كنظام متكامل من الأجزاء المترابطة، ويعتبر الاسرة ذلك الجزء من الكل بمعنى البناء الذي يؤدي وظائفه في الكل أي المجتمع، ينطبق هذا بوضوح على دراستنا حول المؤسسة العائلية التي تتميز بتداخل بين البناء الإداري والبناء العائلي

1- غربي محمد. قلواز إبراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 169 - 171

## الفصل الأول: بناء الموضوع

حيث اعتبر بارسونز الأسرة والتنظيمات الاجتماعية أنظمة فرعية تعمل ضمن النظام الاجتماعي الأكبر، وتؤدي وظائف محددة للحفاظ على استقرار المجتمع.

تساعد آليات التكامل التي تؤدي للتماسك الى كيفية إدارة هيكل الملكية من خلال تجميع المصالح لتحقيق الاهداف، في ظل نمو العائلة وتوسع المؤسسة وتدعم الاستمرارية عبر الأجيال.

يتشكل النموذج الإداري من تفاعل النظام العائلي مع النظام التنظيمي الإداري، ويعكس هيكل الملكية التنظيم الاجتماعي للعائلة، لذا يجب أن يحقق التوازن لضمان استمرارية واستقرار المؤسسة، من خلال تحقيق التوازن بين المصالح العائلية والأهداف الربحية "التجارية".

هذا التحليل يوضح كيف تقدم النظرية البنائية الوظيفية إطاراً يفسر التحديات التي تواجه المؤسسة العائلية، حيث تمثل تداخلاً بين النظام الأسري (العائلة) والنظام الاقتصادي (المؤسسة)، بالتالي يخلق هذا التداخل توتراً بين وظائف الأسرة والوظائف الآلية للمؤسسة، باعتبار ان لكل تنظيم بناء ووظائف محددة تخدم النظام الاجتماعي، كما تركز على الاستقرار والتوازن، وتفترض أن هدف الأنظمة الاجتماعية هو الحفاظ على النظام والتماسك.

الفصل الثاني  
الدراسات السابقة

أولاً: الدراسة الأولى لضيف ياسين

بعنوان: إعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر "دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النمط العائلي بولاية تبسة"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع تنظيم والعمل جامعة ورقلة.

سعت هذه الدراسة الى البحث في آلية إعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائر في ظل العلاقة بين البناء العائلي والبيروقراطي وفيما يلي سنعرض اهم ما تطرقت له الدراسة.

المجال المكاني: شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على مستوى ولاية تبسة وكانت مؤسسات ذات الطبيعة العائلية<sup>1</sup>

المجال الزمني: تمت الدراسة على مرحلتين:

1- 25 ماي الى غاية 14 جوان 2010 حيث شملت الدراسة ثلاث مؤسسات

2- 15 جويلية الغاية 08 اوت من نفس السنة وشملت ست مؤسسات

التساؤلات: ماهي القواعد والاسس التي تحكم المؤسسات الاقتصادية، وهل تسمح هذه القواعد بإعادة انتاجها؟

الأسئلة الفرعية: هل يمكن للعائلة بكل ما تملكه من مقومات وخصائص ان تعيد انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية اقتصاديا واجتماعيا؟

هل البناء البيروقراطي بكل ما يحويه من مزايا وأساليب تسيريه يمكنه إعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية تنظيميا؟

هل تحدث ازمة داخل المؤسسة الاقتصادية العائلية في حال ازدواجية السلطة؟

فرضيات الدراسة:

1- هناك علاقة دالة بين الهوية الاجتماعية للعائلة وإعادة الإنتاج الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسة تساهم العائلة في إعادة انتاج اقتصادية واجتماعية للمؤسسة العائلية، بما يتوافق والهوية الاجتماعية للعائلة، بمعنى انه يكفي إعادة انتاج العائلة ليعاد انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية.

2- هناك علاقة دالة بين البناء البيروقراطي وإعادة الإنتاج التنظيمية للمؤسسة<sup>2</sup>

1- ضيف ياسين، إعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائرية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النمط العائلي بولاية تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2010/2011، ص ص 110 111.

2- نفس المرجع، ص 4.

كلما توجهنا في تسيير المؤسسة الاقتصادية العائلية نحو النظام البيروقراطي ظهرت، وأدى ذلك إعادة انتاج تنظيمية للمؤسسة الاقتصادية العائلية.

3- هناك علاقة دالة على ازدواجية داخل المؤسسة وظهور صراعات تنظيمية

كلما شملت المؤسسة الصغيرة او المتوسطة العائلية نمطي التسيير العائلي والبيروقراطي معا ازداد الصراع وبالتالي يكون هناك عجز في إعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية.<sup>1</sup>  
المنهج: المسح بالعينة كمنهج أساسي والمسح الاجتماعي إضافة الى المنهج الوصفي.  
الأداة: اعتمد الباحث على كل من الملاحظة، المقابلة، والاستبيان.

العينة: كان اختيار العينة القصدية من قبل الباحث.<sup>2</sup>

النتائج: خلصت هذه الدراسة بالنتائج التالية:

الأدبيات السوسولوجية في الكثير من الدراسات لم تستطع ان تتحقق من صدق العلاقة بين وجود تنظيم عقلاني بشقيه القانوني والتقني من جهة، واستمرار المؤسسات والتنظيمات من جهة ثانية.  
على العكس من ذلك فغياب التنظيم البيروقراطي العقلاني مرادف وبشكل مسلم به لفشل وزوال هذه المؤسسات

إن المؤسسة الاقتصادية العائلية كيان تابع للعائلة المالكة بنيتها الهرمية هي بينية منظمة حول علاقة أحادية لهيمنة الملاك على جميع القوى الإنتاجية، التي تعمل وفق السلطة التقليدية، لا يقوم على شؤونها الا عدد قليل من الملاك لراس المال المادي والاجتماعي للعائلة ذاتها.  
لم يصبح للعامل شيء يملكه (طبيعة المهنة، الوظيفة واستقلاليتها)، لمواجهة السلطة التقليدية للعائلة.

العائلات المالكة للمؤسسات هي بصورة شبه كلية النقيض للنظام البيروقراطي، فهي تمثل خضوع الوظائف الاقتصادية والقانونية لسلطة البناء العائلي.<sup>3</sup>

### التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع دراستنا كثيرا في المتغيرات حيث كلاهما درس البناء العائلي للمؤسسة، والبناء الإداري في طرق التوظيف والترقية وعملية اتخاذ القرار، أيضا تم اختيار المنهج الوصفي واداة الاستبيان من كلا الدراستين.

1 - ضيف ياسين، مرجع سبق ذكره، ص 4.

2- نفس المرجع، ص 111-117.

3- نفس المرجع ص 116

أوجه الاختلاف: كان الاختلاف بين الدرستين في ان الدراسة الحالية بحثت في آلية إعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في ظل العلاقة بين البناء العائلي والبيروقراطي، بينما سعت دراستنا للبحث في استراتيجية التسيير من خلال دراسة العلاقة بين هيكل الملكية والنموذج الإداري للمؤسسة العائلية.

شملت الدراسة مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تنشط على مستوى ولاية تبسة وكانت مؤسسات ذات الطبيعة العائلية، بينما اكتفت دراستنا في مؤسسة عائلية واحدة واعتمدت على المسح الشامل لعينة الدراسة، أضاف الباحث لدرسته أداة المقابلة والملاحظة على خلاف دراستنا التي اعتمدت على الاستبيان فقط.

ثانياً: الدراسة الثانية لجيلالي اليابس

بعنوان: المؤسسات والمقاولون والبرجوازيات الصناعية في الجزائر. بعض العناصر لعلم اجتماع "المقولة" Entreprises, entrepreneurs et bourgeoisies d'industrie en Algérie. Quelques éléments pour une sociologie de "l'entreprendre"

حاول الباحث في دراسته فهم كيفية تشكل الطبقة البرجوازية الرأسمالية، وتحليل العلاقة بين القطاعين العام والخاص في الجزائر بعد الاستقلال، كما حاول تقديم نظرة سوسيولوجية لفهم تطور الرأسمالية الوطنية.

المجال المكاني: تمت الدراسة حول بعض المؤسسات ذات الطابع الخاص شملت عدة مناطق في الجزائر

المجال الزمني: شملت الدراسة الفترة من 1970 الى 1980<sup>1</sup>

تساؤلات الدراسة: كيف تتشكل وترسخ طبقة برجوازية صناعية خاصة في سياق البناء الاقتصادي الجزائري؟

ما هي العلاقة بين تكوين السوق الداخلية وتعميم نموذج القيمة السلعية وبين تطور المؤسسات الخاصة؟

كيف تتعايش أشكال إنتاج متباينة تقنياً واجتماعياً داخل السوق الواحد؟

ما هي طبيعة العلاقة بين القطاع العام والقطاع الخاص في تشكيل الفضاء الاقتصادي الوطني؟<sup>2</sup>

1 -Liabes Djilali, Entreprises, entrepreneurs et bourgeoisies d'industrie en Algérie. Quelques éléments pour une sociologie de "l'entreprendre", in les cahiers du CREAD, N1, 1984 p 1.

2 - Liabes Djilali، نفس المرجع، ص 2.

كيف يدير أصحاب المؤسسات الخاصة القوى العاملة وما هي استراتيجياتهم؟

ما هي علاقة المؤسسات الخاصة بالدولة وخطابها الإيديولوجي؟

فرضية الدراسة: الفرضية الأولى: عملية التراكم والتصنيع - العامة والخاصة - يجب تفسيرها كعملية تكوين للسوق الداخلية وبالتالي تعميم شكل القيمة السلعية، مما يستدعي تكاثر عمليات إنتاجية خاصة.

الفرضية الثانية: هيكل السوق تعني تكاثر العمليات الإنتاجية بأشكالها الكلاسيكية من حيث الشكل القانوني والتكنولوجيا وتقسيم العمل، وأيضاً استحداث أشكال إنتاجية أصلية مثل العمل المنزلي والتعاون العائلي والإنتاج "غير الرسمي" للسوق.

فرضية إضافية: التواجد المشترك لأنماط إنتاج متباينة تقنياً واجتماعياً هو أحد شروط عمل قوانين السوق بشكل ملموس<sup>1</sup>.

المنهج: استخدم الباحث المنهج الوصفي اعتمد على التحليل السوسيولوجية لبيانات الدراسة، وابتعد عن التحليل الإحصائي، ودراسة الحالة للمؤسسات خاصة، إضافة الى تحليل الخطاب الذي يقدمه أصحاب المؤسسات حول ممارساتهم<sup>2</sup>.

الأداة: المقابلات المفتوحة مع أصحاب المؤسسات، الملاحظة المباشرة للمؤسسات ومواقع الإنتاج والزيارات الميدانية للمصانع والورشات

العينة: اعتمدت الدراسة على العينة القصدية حيث شملت أربع مؤسسات صناعية مختلفة من حيث الحجم، النشاط، والموقع الجغرافي:

مؤسسة صناعة ميكانيكية كبيرة: توظف حوالي 200 عامل، مع خدمات اجتماعية متطورة

مؤسسة نسيج: توظف عمالة نسائية، لها استراتيجية استخدام العمل المنزلي

مؤسسة لصناعة السجاد التقليدي في تلمسان: فتحت ورشات صغيرة في الريف

مؤسسة مصغرة في قصبية الجزائر: عائلية بحتة (شقيقان و3 مساعدين عائليين و2 عاملين)، تعمل في خياطة الملابس الرجالية<sup>3</sup>.

1- Liabes Djilali، مرجع سبق ذكره، ص ص 2-4.

2- نفس المرجع، ص 2.

3- نفس المرجع ص ص 7-12.

نتائج الدراسة: تمثلت نتائج هذه الدراسة في ان مؤسسة الخاصة هي مزيج يجمع بين الحدائة والتقليدي، حيث تمثلت الحدائة في المصنع والتكنولوجيا المستعملة (تجهيزات متفاوتة تقنياً)، اما التقليدي فظهر في السلطة التقليدية والعلاقات الجهوية.

- يتم التوظيف على أساس علاقات القرابة، واستخدام الممارسات الدينية كأداة لتعزيز الانتماء والولاء للمؤسسة كتخصيص مكان للصلاة او منح اضحية العيد للعمال.

- استخدام المؤسسة العائلية كنواة للعمل المنزلي المرتبط بالمصنع، تم توظيف نساء شابات حتى زواجهن ثم تحويلهن إلى عاملات بالمنزل.

- نقل الورشات من المدن إلى الريف لتجنب الإضرابات والاستفادة من انخفاض الأجور

- خطاب وطني يؤكد على المساهمة في التنمية الوطنية

- مزج بين الإدارة "التكنوقراطية" الحديثة والنظرة التقليدية للعلاقات الاجتماعية

- اثبتت هذه النتائج أن المؤسسة العائلية في الجزائر خلال فترة الدراسة مثلت نموذجاً هجيناً يجمع

بين الخصائص الحديثة للإنتاج الرأسمالي والعلاقات الاجتماعية التقليدية، مما يعكس خصوصية

التطور الاقتصادي والاجتماعي الجزائري في مرحلة ما بعد الاستقلال<sup>1</sup>.

### التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: يبرز التشابه في دراسة المؤسسات العائلية واختيار المنهج فكلاهما اعتمد المنهج

الوصفي ودراسة الحالة للمؤسسة العائلية، أيضا كلاهما اعتمد على العينة القصدية والمسح الشامل

لمجتمع البحث، إضافة دراسة طرق التوظيف في ظل الشبكة العلائقية.

أوجه الاختلاف: اختلفت هذه الدراسة عن دراسة الحالية في اختيار أدوات جمع البيانات والتي

اعتمدت على الملاحظة المباشرة اثناء الزيارات الميدانية، والمقابلة المفتوحة، بينما اکتفت دراستنا على

الاستبيان.

درس الباحث تشكل الطبقة البرجوازية الراس مالية في القطاع الخاص من خلال المؤسسات العائلية،

بينما اعتمدت الدراسة الحالية على دراسة استراتيجية التسيير للمؤسسات العائلية والبحث في

العلاقة بين البناء العائلي والبناء الإداري للمؤسسة.

1 - Liabes Djilali، مرجع سبق ذكره، ص ص 11-17.

ثالثاً: الدراسة الثالثة لنورين جلوات

بعنوان: الفعالية الاقتصادية والإدارة الرمزية دراسة حالة لشركة خاصة، Efficacité économique et gestion symbolique

طرح الباحث في دراسته النماذج التقليدية في الإدارة المستمد من العلاقات القبلية، وفشل تبني النموذج الإداري الحديث اما التنظيم غير الرسمي في المؤسسة وسنتطرق الى اهم ما جاء به الباحث في دراسته.

المجال المكاني: لم يحدد المجال المكاني في الدراسة.

المجال الزمني: الفترة ما قبل 1966 الى غاية 1982<sup>1</sup>.

تساؤلات الدراسة: هل تواجه إمكانيات تطوير القطاع الخاص في الجزائر ممارسات تعزز العلاقات العمودية بدلاً من العلاقات الأفقية؟

ما طبيعة هذه الممارسات؟ وما المنطق الذي تعكسه؟

هل الفعالية المادية للممارسات المستندة إلى التاريخ والثقافة هي ظرفية فقط، أم أنها تمثل نموذجاً ملائماً للنشاط الاقتصادي يتكيف بشكل أفضل مع واقع المجتمع الجزائري؟

فرضية الدراسة: تقوم الدراسة على فرضية أساسية مفادها أن المؤسسات الخاصة في الجزائر تعتمد على نموذج العلاقات العمودية (الهرمية) المستمدة من الروابط التقليدية والعائلية بدلاً من العلاقات الأفقية القائمة على التكامل الاقتصادي الرسمي<sup>2</sup>.

المنهج: اعتمد الباحث على منهج دراسة الحالة لمؤسسة خاصة.

الأداة: تمثلت في الملاحظة والمقابلة إضافة الى تحليل العلاقات داخل المؤسسة وخارجها.

العينة: عينة قصدية تمثلت في الافراد العاملين بالمؤسسة محل الدراسة<sup>3</sup>.

النتائج: من اهم النتائج التي توصلت لها الدراسة هي:

اعتماد صاحب المؤسسة (X) على علاقات القرابة والروابط العائلية في التوظيف، حيث تم تعيين الأقارب والمعارف في المناصب الحساسة داخل المؤسسة.

1 -Djelouat Nourine, Efficacité économique et gestion symbolique, étude de cas d'une entreprise privée, in les cahiers du CREAD, Alègre, N11, 1987, P4.

2 - Djelouat Nourine, نفس المرجع، ص 1، 2

3 - Djelouat Nourine, نفس المرجع، ص 2

الصراع بين النموذج التقليدي والحديث: يظهر الصراع بين نموذج الإدارة التقليدية التي يتبناها صاحب المؤسسة ونموذج الإدارة الحديثة (العقلانية) التي حاول ابنه تطبيقها. فشلت محاولة الابن في تحديث المؤسسة وإدخال العلاقات التعاقدية الرسمية والحد من الممارسات غير الرسمية. هيمنة الإدارة الرمزية: تبين الدراسة أن فعالية المؤسسة لا تستند إلى الإدارة الاقتصادية العقلانية بل إلى "الإدارة الرمزية" المعتمدة على: الكاريزما الشخصية للمالك، وشبكة العلاقات الاجتماعية والقربانية، أيضا القيم الدينية والثقافية التقليدية

الخلاصة: تكشف الدراسة أن تطور القطاع الخاص في الجزائر يعزز العلاقات العمودية التقليدية بدلاً من العلاقات الأفقية التي تعتبر أساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية. وتطرح تساؤلاً مهماً: هل هذه النماذج التقليدية في الإدارة هي الأكثر ملاءمة للسياق الاجتماعي والثقافي الجزائري رغم تعارضها مع نماذج التنمية المعتمدة على التجربة الأوروبية؟<sup>1</sup>

### التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: تتمثل نقطة التشابه بين الدراسة الحالية ودراستنا، البحث في النموذج الإداري للمؤسسة وشبكة العلاقات العائلية، الاعتماد على منهج دراسة الحالة.

أوجه الاختلاف: كان الاختلاف في اختيار أدوات جمع البيانات مثل المقابلة والملاحظة، بينما اكتفت دراستنا بالاعتماد على الاستبيان فقط، طرح الباحث النموذج الإداري التقليدي الذي يعتمد على الروابط العائلية مقارنة بالنموذج الإداري القائم على العلاقات الرسمية (العقلانية)، أما دراستنا فتطرق إلى النموذج الإداري وتأثير نمط الملكية على القرارات الإدارية.

### رابعاً: الدراسة الرابعة لفاطمة بوقلعة

بعنوان: تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية.

تسعى هذه الدراسة إلى إبراز تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار فيما كانت المؤسسات تعتمد على صياغة وتنفيذ ومراقبة قراراتها

المجال المكاني: بعض المؤسسات ذات الطبيعة العائلية على مستوى التراب الوطني "لم يحدد المكان بدقة"

### المجال الزمني: 2019-2020<sup>2</sup>

1 - Djelouat Nourine، نفس المرجع، ص ص 11-12

2 - فاطمة بوقلعة، تأثير ممارسات الإدارة الاستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019، ص 79.

سؤال الاشكالية: هل تعتمد المؤسسة العائلية الجزائرية في اتخاذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؟

الأسئلة الفرعية: هل تعتمد المؤسسة العائلية الجزائرية في صياغة قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؟

هل تعتمد المؤسسة العائلية الجزائرية في تنفيذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؟

هل تعتمد المؤسسة العائلية الجزائرية في تقييم قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية؟

فرضيات الدراسة: اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية الجزائرية لا يعتمد على ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

الفرضيات الفرعية: لا تعتمد المؤسسة العائلية الجزائرية في صياغة قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

لا تعتمد المؤسسة العائلية الجزائرية في تنفيذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية.

لا تعتمد المؤسسة العائلية الجزائرية في تقييم قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية.<sup>1</sup>

المنهج: المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج الاحصائي

الأداة: استمارة الاستبيان كأداة رئيسية

العينة: نظرا لتعذر اجراء المسح الشامل لعينة الدراسة تم اختيار عينة بعدد 32 مفرد "مدراء المؤسسات"<sup>2</sup>

النتائج: اكدت الدراسة على ان المؤسسة العائلية تعتمد في صياغة وتنفيذ قراراتها على ممارسات الإدارة الاستراتيجية، ولا تعتمد على ممارسات الإدارة الاستراتيجية إذا تعلق الامر بالمتابعة والتقييم.<sup>3</sup>

### التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: تشابهت الدراسة الحالية مع دراستنا في البحث حول استراتيجية الإدارة بالمؤسسة العائلية، ودراسة اتخاذ القرار، اختيار نفس المنهج والأدوات

أوجه الاختلاف يتمثل الاختلاف الأكبر بين الدراستين في اختلاف التخصص فالأولى بتخصص علوم

التسيير "الإدارة الاستراتيجية" اما الدراسة الحالية فهي بتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

1 - نفس المرجع، ص ص ب ج

2 - فاطمة بوقلعة، مرجع سبق ذكره، ص 75-80.

3 - نفس المرجع، ص 105.

الاختلاف في النظرة والتفسير فهذه الدراسة ترى للموضوع من زاوية التسيير بمنظور الإداري، أما دراستنا فتعتمد على التفسير السوسولوجي وترى للموضوع من زاوية اجتماعية.

#### خامساً: الدراسة الخامسة لأنورسيكو

بعنوان: حوكمة الشركات العائلية الجزائرية

المجال المكاني: شملت بعض المؤسسات في مناطق مختلفة وهي: شركة عائلية بالعاصمة "واد السمار" غرب البلاد "بلعباس، وهران، وعين تموشنت"، وفي الشرق الجزائري "باتنة، خنشلة، وواد سوف" إضافة الى عينتين من الوسط.

المجال الزمني: امتدت من جانفي 2018 الى غاية سبتمبر 2020<sup>1</sup>

تساؤلات الدراسة: ماهي الطبيعة العلاقة التأثيرية لكل من التسيير العائلي لشركة العائلية، التسيير الإداري للشركة، السلوك التنظيمي في الشركة، وديناميكية الاسرة الجزائرية على حوكمة الشركة العائلية؟

الأسئلة الفرعية: ما هو تأثير السلوك التنظيمي في الشركة على حوكمة الشركة العائلية؟

ما هو تأثير ديناميكية الاسرة الجزائرية على حوكمة الشركة العائلية؟

ما هو تأثير التسيير الإداري في الشركة على حوكمة الشركة العائلية؟

كيف يؤثر التسيير العائلي للشركة العائلية على حوكمة الشركة العائلية؟

ما مدى طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي في الشركة وديناميكية الاسرة الجزائرية؟

ما مدى طبيعة العلاقة بين التسيير الإداري في الشركة وديناميكية الاسرة الجزائرية؟

ما مدى طبيعة العلاقة بين السلوك التنظيمي في الشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية؟

ما مدى طبيعة العلاقة بين ديناميكية الاسرة الجزائرية والتسيير العائلي للشركة؟

ما مدى طبيعة العلاقة بين التسيير الإداري والتسيير العائلي للشركة العائلية؟

ما مدى طبيعة العلاقة بين التسيير الإداري والسلوك التنظيمي في الشركة؟

فرضية الدراسة: كلما كان السلوك التنظيمي في الشركة أحسن، كلما كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل

كلما كانت ديناميكية الاسرة الجزائرية اعلى، كلما كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل

كلما كان التسيير الإداري في الشركة أحسن، كلما على حوكمة الشركة العائلية أفضل

1 - أنور سيكو، حوكمة الشركات العائلية الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير وحوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بالفايد، تلمسان، 2020/2019، ص "ش".

كلما زادت قدرة التسيير العائلي للشركة العائلية، كانت حوكمة الشركة العائلية أفضل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السلوك التنظيمي في الشركة وديناميكية الاسرة الجزائرية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير الاداري في الشركة وديناميكية الاسرة الجزائرية. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من السلوك التنظيمي في الشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من ديناميكية الاسرة الجزائرية والتسيير العائلي للشركة العائلية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير الإداري في الشركة والتسيير العائلي للشركة العائلية.

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كل من التسيير الإداري والسلوك التنظيمي في الشركة.<sup>1</sup> المنهج: استخدام المنهج الوصفي والتحليلي.

الأداة: الاستبيان.

العينة: اعتمدت على العينة العشوائية وتمثلت في 37 شركة ومؤسسة عائلية جزائرية.<sup>2</sup>

النتائج:

لا تأثير بالضرورة لكل من اطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الاستراتيجية على تنظيم العلاقة بين إدارة الشركة وبقية أصحاب المصالح بفصل الملكية هن الإدارة واستخدام الموائيق العائلية وبناء ثقافة التعاملات والاخلاقيات والمسؤولية المهنية والقانونية في إطار الهيكل التنظيمي للشركة.

من شان تحديد اهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري.

من شان الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية.

لا توجد علاقة بين تحديد اهداف الشركة من خلال التسيير الإداري والعمل على ديمومة الشركة واستخدام أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال

1 - أنور سيكو، مرجع سبق ذكره، ص "ث-ح".

2 - نفس المرجع، ص، ص ز، ص.

التسيير الإداري وبين أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقات بين صاحب الشركة والقرارات الاستراتيجية.

لا توجد علاقة تنظيمية بين الملاك والمسيرين، انضباط العاملين بلوائح التنظيم الداخلي، روح الانتماء واختلاف اهداف الملاك عن اهداف المسيرين وبين الفصل بين الملاك والميرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية.

توجد علاقة بين أطر العمل العامة، الرقابة الدورية وتفعيل الحوكمة والعلاقة بين صاحب الشركة والقرارات الاستراتيجية والفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية.

لا توجد علاقة بين تحديد أهداف الشركة من خلال التسيير الإداري، والعمل على ديمومة الشركة واستخدام معظم أدوات التسيير الإداري في مجلس الإدارة، ناهيك عن ربط العاملين والموظفين من خلال التسيير الإداري وبين الفصل بين الملاك والمسيرين وكذا اشراك العاملين في اتخاذ القرارات بتطبيق قواعد تقسيم الملكية وتسهيل تعاقب الأجيال على الملكية<sup>1</sup>

### التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: تتشابه الدراسة الحالية مع دراستنا في الجانب الميداني، حيث ان كليهما درسا المؤسسة العائلية، وتم استخدام المنهج الوصفي وتحليل البيانات الإحصائية، أيضا استخدام أداة الاستبيان كالا دراستين تطرق الى جانب التسيير في المؤسسة العائلية.

أوجه الاختلاف: تقع نقطة الاختلاف في التخصص فهذه الدراسة تمت بتخصص تسيير وحوكمة الشركات، اما دراستنا فهي لتخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل.

سادساً: الدراسة السادسة لأمنية مزيان، عرقوب وعلي

بعنوان: سبل تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية- دراسة حالة لشركة عائلية في الجزائر.

المجال المكاني: الجزائر العاصمة.

المجال الزمني: لم يحدد.<sup>2</sup>

1- أنور سيكو، مرجع سبق ذكره، ص ص 2031، 232.

2- أمينة مزيان وعرقوب وعلي، سبل تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية- دراسة حالة لشركة عائلية في الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 01، الجزائر، 2022/06/10، ص 111.

تساؤلات الدراسة: هل يمكن تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية؟ مع الاخذ بدراسة حالة شركة "أضواء المدينة مرسلي" كنموذج لشركة عائلية جزائرية.

اما التساؤلات الفرعية: ما علاقة مفهوم الرؤية الاستراتيجية بتنافسية الشركات العائلية؟ ما هي الرؤية الاستراتيجية التي يمتلكها المالكون/المسيرون أداء وتنافسية شركتهم "أضواء المدينة مرسلي"؟

كيف يقيم المالكون/المسيرون أداء وتنافسية شركتهم "أضواء المدينة مرسلي"؟ فرضية الدراسة: يعتبر تطوير رؤية استراتيجية عاملا هاما لتحسين تنافسية وأداء شركة "أضواء المدينة مرسلي".

الفرضيات الفرعية: تعتبر الرؤية الاستراتيجية كأداة من أدوات تحقيق تنافسية المؤسسات. يمتلك المالكون/المسيرون لشركة "أضواء المدينة مرسلي" رؤية استراتيجية واضحة لشركتهم لاسيما فيما يتعلق بأبعادها الأساسية التالية: الإدارة الاستراتيجية، التمويل، العملاء، التموين، إدارة الموارد البشرية.

يقدر المالكون/المسيرون ان أداء وتنافسية شركته "أضواء المدينة مرسلي" عالية.<sup>1</sup>

المنهج: استخدم المنهج الوصفي، واعتماد منهج دراسة الحالة

الأداة: المقابلة

العينة: لم تحدد.<sup>2</sup>

النتائج: ضعف دور العائلة في دفع افرادها لتأسيس شركاتهم الخاصة بهم او انشاء شركتهم العائلية. عدم استفادة معظم مالكي الشركات من تكوين في مجال الإدارة، واكتفائهم بالخبرة الميدانية في تسيير شركاتهم.

تأسيس معظم الشركات العائلية الجزائرية نتيجة دوافع ذاتية بحتة أكثر منها تشجيع المحيط العام تباين الرؤية الاستراتيجية لمعظم مالكي-مسيري الشركات العائلية، ما ينجر عنه الخلافات في طريقة إدارة الشركة.

وضوح الرؤية الاستراتيجية للشركة العائلية محل الدراسة فيما يخص التموين، العملاء، الإدارة الاستراتيجية، وإدارة الموارد البشرية، ضبابيتها فيما يتعلق بتمويل الشركة العائلية.

1 - امينة مزبان وعرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 111.

2 - نفس المرجع، ص 112

رفض معظم ملاك الشركات العائلية لفتح رأس مال شركتهم لمساهمين جدد من داخل أو خارج العائلة.

تميز أداء الشركة العائلية محل الدراسة وتنافسيتها العالية، مع امتلاكها رؤية استراتيجية واضحة للحفاظ على ميزتها التنافسية وتحسين أدائها مستقبلاً.

يساهم تبني رؤية استراتيجية واضحة في تحسين تنافسية الشركات العائلية الجزائرية.<sup>1</sup>

### التعقيب على الدراسة:

أوجه التشابه: ترى الباحثة

ان هذه الدراسة قريبة جدا من دراستها كونها درست الإدارة والاستراتيجية في المؤسسة العائلية في تخذ البحث محل الدراسة بطريق سلسلة، إضافة الى اعتماد نفس المنهج والاداة.

أوجه الاختلاف: يتمثل الاختلاف الوحيد في التخصص وبالتالي سيكون هناك اختلاف في تحليل البيانات وغياب التفسير السوسولوجي.

1 - امينة مزبان وعرقوب وعلي، مرجع سبق ذكره، ص 123، 122.

الفصل الثالث

الطريقة والأدوات

### أولاً: مجالات الدراسة

أ. المجال المكاني: تم إجراء هذه الدراسة بالمؤسسة العائلية لمشروبات مولاي ب. وأولاده بالعسافية ولاية الأغواط.

ب. المجال الزمني: بداية من: 2025/04/30 وامتدت إلى غاية 2025/06/14.

ج. المجال البشري: تمثل في الافراد العاملين بالمؤسسة من مالكين وعمال والذي بلغ عددهم 37 عاملاً.  
التعريف بالمؤسسة:

هي مؤسسة عائلية تنشط تحت اسم مشروبات مولاي بن احمد وأولاده في انتاج المشروبات الغازية واللاغازية لأزيد من 40 سنة، حيث يعود تأسيسها لسنة 1984 وتعد الأولى من نوعها على مستوى الجنوب، وكان ذلك باشتراك الاخوين مولاي تحت اسم SODASUD بالمنطقة الصناعية بوشاكر. بعد مرور سنوات ونظرا لزيادة حجم الطلب في السوق تم انشاء مؤسسة صغيرة من المؤسسة الاصلية باسم مشروبات مولاي بن احمد وأولاده، المتواجدة بمنطقة العسافية ولاية الاغواط وكان إنتاجها الفعلي للمشروبات سنة 2002 الى يومنا هذا، حيث عرفت نجاحا باهرا في مجالها، ثم توقف نشاطها في: 2023/12/05 بسبب تجديد معدات الإنتاج وتكوين العمال على استعمالها لتعيد نشاطها من جديد في: 2024/06/30، حيث قدر عدد عمالها حاليا بـ 37 عامل يشتغلون في مختلف التخصصات الإدارية، التقنية، الإنتاجية واعوان حراسة منهم 03 اشخاص مالكين للمؤسسة.<sup>1</sup>

ثانياً: المنهج المستخدم: ان طبيعة الموضوع هي المحدد الأساسي لاختيار المنهج المناسب لدراسته، اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي في هذه الدراسة بما يتناسب ومتطلبات البحث، من اجل التحليل والتفسير والكشف عن العلاقة بين المتغيرات بهدف فهم مضمون الظاهرة محل الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع المعلومات: اخترنا في هذه الدراسة إحدى أدوات البحث العلمي والتي تمثلت في الاستبيان كأداة أساسية التي ساعدت في الحصول على البيانات والمعلومات اللازمة، تضمنت أسئلة مغلقة ومفتوحة معا لحصر وتحديد مجال الدراسة، لعدم الخروج عن الموضوع مع إعطاء المبحوث الحرية في الإجابة عن الأسئلة المطروحة في الوقت ذاته، تم توجيه 37 استبيان واعتبارها كليا حالة صالحة للدراسة دون استبعاد أي حالة.

1- المصدر، مؤسسة مشروبات مولاي بن احمد وأولاده، العسافية ولاية الاغواط، 2025/04/29.

## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

رابعاً: المعاينة: تم اختيار أسلوب الحصر الشامل واخذ المجتمع الأصلي كاملاً كون العينة صغيرة، بما ان الدراسة حول نموذج الإدارة وهيكل الملكية للبناء العائلي والبناء الإداري وتمت في مؤسسة صغيرة، فإننا اعتمدنا على كل الفئات العمالية بالمؤسسة عينة الدراسة وبذلك تكون الأقدر على توفير المتطلبات اللازمة وتحقق أغراض علمية ومصدر مباشر لمعلومات الدراسة.

### خامساً: خصائص عينة الدراسة

الجدول رقم (01): يحدد الجنس لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	العينة الجنس
97.29%	36	ذكر
2.7%	1	انثى
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (01) تحديد الجنس لأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ ان نسبة الذكور تمثل 97.29% وهي النسبة الأعلى، بينما تمثل الاناث نسبة 2.7% فقط من مفردات عينة الدراسة وهي نسبة جد متدنية مقارنة بالنساء العاملات في قطاعات أخرى.

من خلال الجدول نلاحظ ان توزيع مجتمع البحث غير متوازن بين الجنسين، وبالتالي نلاحظ هيمنة شبه كاملة للذكور يرجع ذلك لطبيعة العمل الصناعي كونه يتطلب جهد بدني وتقني. أيضا يرجع الى البنية الاجتماعية التقليدية للعائلة الجزائرية لتمسكها بخصوصية المجتمعات المحافظة الذي يفرض بعض القيود الاجتماعية والثقافية على مشاركة المرأة في هذا المجال من العمل، أي انه من النادر اقتحام المرأة للمجال الصناعي في الجزائر.

الجدول رقم (02): يحدد السن لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	العينة السن
5.4%	02	20 سنة و اقل
27.02%	10	من 21 الى 30 سنة
45.94%	17	من 31 الى 40 سنة
18.91%	07	من 41 الى 51 سنة
2.7%	01	أكثر من 50 سنة
100%	37	المجموع

## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

يمثل الجدول رقم (02) تحديد السن لأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ ان اعلى نسبة هي 45.94% لأفراد عينة الدراسة تتراوح أعمارهم من 31 الى 40 سنة، ثم تليها نسبة 27.02% للفئة العمرية ما بين 21 الى 30 سنة، ثم نسبة 18.91% للفئة العمرية من 41 الى 51 سنة، بينما تمثل الفئة العمرية للأفراد اقل من 20 سنة نسبة 5.4%، في حين ان أدنى نسبة هي 2.7% فقط لأفراد العينة التي أعمارهم أكثر من 50 سنة.

من خلال الجدول نلاحظ ان الفئة الأكثر تمثيلا لأفراد عينة الدراسة تتمثل بين 31 الى 40 سنة وتشير هذه الفئة الى مرحل الشباب اي ان المؤسسة تتمتع بطاقات عالية في الإنتاج تساهم في عملية الدفع بعجلة التنمية وتحقيق اهداف المؤسسة، ومنه تكون المؤسسة في حالة نشاط مستمر وإنتاج جيد.

الجدول رقم (03): يحدد المستوى التعليمي لعينة الدراسة

النسبة %	التكرار	العينة المستوى التعليمي
5.4%	02	ابتدائي
27.02%	10	متوسط
54.05%	20	ثانوي
13.51%	05	جامعي
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (03) تحديد المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ نسبة 54.05% تمثل النسبة الأكبر وهي لأفراد ذو مستوى تعليمي ثانوي، بينما المستوى المتوسط بنسبة 27.02%، تليها نسبة 13.51% للمستوى الجامعي، في حين ان 5.4% هي للمستوى الابتدائي. من خلال البيانات المدرجة في الجدول نجد ان افراد عينة الدراسة الذين لهم مستوى جامعي تمثل نسبة قليلة جدا مقارنة بالأفراد الذين لهم المستوى الثانوي والمتوسط فهم يشكلون غالبية افراد العينة، انعكس ذلك على طبيعة العمل التي لا تشترط تأهيلا عاليا، بينما المستوى الابتدائي الذي يمثل أدنى نسبة يعد مؤشر إيجابي للتوظيف والذي يدل ان المؤسسة تعتمد على كفاءات في التوظيف.

## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

الجدول رقم (04): يحدد الحالة المدنية لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	العينة الحالة المدنية
21.62%	08	أعزب
70.27%	26	متزوج
50.4%	02	مطلق
2.7%	01	أرمل
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (04) تحديد الحالة المدنية لأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ أغلبية افراد عينة الدراسة هم متزوجون حيث قدرت نسبتها بـ 70.27%، ثم نسبة 27.02% من افراد العينة مطلعون، وتليها نسبة 21.62% لأشخاص عازبين، بينما كانت أدنى نسبة لفئة الارامل والتي تمثلت نسبتها في 2.7% فقط من افراد عينة الدراسة.

من خلال بيانات الجدول نستنتج ان الفئة الأكثر تمثيلا في افراد عينة الدراسة هم متزوجون يشير ذلك الى الاستقرار العائلي والاجتماعي، وبما ان الحياة الاجتماعية والعائلية متصلة بالحياة العملية فان الاستقرار الذي يتمتع به غالبية افراد العينة يعكس الاستقرار المهني في المؤسسة.

الجدول رقم (05): يحدد منصب العمل لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	العينة منصب العمل
29.72%	11	تقني
13.51%	05	اداري
54.05%	20	عامل انتاج
2.7%	01	أخرى تذكر
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (05) توزيع مناصب العمل لأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ ان اعلى نسبة هي 54.05% وتمثل عمال الإنتاج، ثم نسبة 29.72% من افراد عينة الدراسة لعمال التقنيين، ونسبة 13.51% هم عمال اداريين، اما نسبة 2.7% لمنصب غير محدد.

### الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

من خلال الجدول نلاحظ التنوع الذي تتمتع به المؤسسة في مناصب العمل، وتعود اعلى النسب لعمال الإنتاج والعمال التقنيين، وذلك لطبيعة نشاطها واعتمادها على التكنولوجيا في الإنتاج.

الجدول رقم (06): يحدد الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة

النسبة %	التكرار	العينة الخبرة المهنية
32.43%	12	اقل من 05 سنوات
59.45%	22	من 05 الى 10 سنوات
8.1%	03	أكثر من 10 سنوات
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (06) تحديد الخبرة المهنية لأفراد عينة الدراسة، حيث نلاحظ ان نسبة 59.45% تمثل سنوات الخبرة من 05 الى 10 سنوات لأفراد عينة الدراسة، وتلها نسبة 32.43% التي تمثل اقل من 05 سنوات خبرة لأفراد العينة، اما سنوات الخبرة لأكثر من 10 سنوات فقدت بـ 8.1% فقط لأفراد العينة.

من خلال البيانات المتحصل عليها من الجدول يتضح ان الخبرة المهنية تتركز في الفئة من 5 الى 10 سنوات يشير ذلك لوجود قاعدة عمل ذات خبرة متوسطة، والنسبة التي تلها مباشرة كانت لفئة اقل من 5 سنوات خبرة، اما الأقلية فمثلت الخبر الأكثر من 10 سنوات فقط وهذا غير كافي لكفاءة المؤسسة والذي قد يعد مؤشرا سلبيا نسبيا.

الجدول رقم (07) يحدد طبيعة علاقة العمال بصاحب العمل

النسبة %	التكرار	العينة العلاقة بصاحب العمل
27.02%	10	صلة قرابة
8.1%	03	مصاهرة
29.72%	11	أحد المعارف
35.13%	13	لا توجد علاقة
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (07) تحديد طبيعة علاقة العمال بصاحب العمل، حيث نلاحظ ان ما يقدر بنسبة 35.13% هي لأفراد ليس لهم علاقة مع صاحب العمل، ونسبة 29.72% من افراد عينة الدراسة

## الفصل الثالث: الطريفة والأدوات

---

لاحد المعارف، ثم نسبة 27.02% لأفراد تربطهم صلة قرابة مع صاحب العمل، بينما تمثل النسبة 8.1% لأفراد تربطهم علاقة مصاهرة مع صاحب العمل.

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان النسبة الأكبر هي لأشخاص حصلوا على الوظيفة بدون علاقات مسبقة وهو مؤشر على ان عملية التوظيف مفتوحة واعتمادها على الكفاءة في الاختيار، اما ما يقدر بـ 64.84% حصلوا على الوظيفة من خلال شبكة العلاقات الاجتماعية (صلة قرابة، مصاهرة، أحد المعارف) وهو مؤشر على أهمية العلاقات الشخصية في الحصول على فرص عمل "راس مال اجتماعي".

الفصل الرابع  
النتائج والمناقشة

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

أولاً: تحليل بيانات الفرضية الأولى

الجدول رقم (08): يوضح على أي أساس يتم التوظيف بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة طريقة التوظيف بالمؤسسة
54.05%	20	حسب القرابة
32.34%	12	من خلال العلاقات الشخصية
13.51%	05	حسب الكفاءة
0%	0	أخرى تذكر
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (08) الطريقة التي يتم بها التوظيف في المؤسسة، حيث ان صلة القرابة تمثل اعلى نسبة في عملية التوظيف والتي قدرت بـ 54.05%، ومن ثم تأخذ العلاقات الشخصية الدرجة الثانية في التوظيف بنسبة 32.34 %، ليكون التوظيف حسب الكفاء في المرتبة الأخيرة بنسبة 13.51%.

أظهرت نتائج الجدول ان المؤسسة تعتمد في عملية التوظيف على القرابة والعلاقات الشخصية أكثر من التوظيف حسب الكفاءة، في هذا السياق يمكن تصنيف التوظيف في المؤسسة انه قائم على العلاقات غير الرسمية أكثر من كونها رسمية "توظيف بالكفاءة" والتفسير المنطقي الأكثر قابلية للتصور هو ان المؤسسة لا تزال تحافظ على العلاقات التقليدية كونها تستخدم العلاقات غير الرسمية في التوظيف، وحسب الدراسة السابقة لنورين جلوات التي أظهرت أن فعالية المؤسسة العائلية تستند على "هيمنة الإدارة الرمزية" المعتمدة على شبكة العلاقات الاجتماعية والقرابية.

الجدول رقم (09): يوضح كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة
51.35%	19	من طرف المالك
40.54%	15	قرار عائلي جماعي
8.1%	03	مجلس الإدارة
100%	37	المجموع

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

يمثل الجدول رقم (09) كيفية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، حيث تمثل أعلى نسبة 51.35% أن القرار يكون من طرف مالك المؤسسة، ثم تليها نسبة 40.54% التي يكون فيها القرار عائلي جماعي، أما مجلس الإدارة فإنه يمثل نسبة 8.1% فقط.

من خلال الجدول نلاحظ أن عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية العائلية تعتمد على سيادة العائلة المالكة "المالك-عائلة"، يفسر هذا تمتع المالك بشخصية كاريزمية وقوة في التسيير تسمح له باتخاذ القرار أما القرار العائلي الجماعي الذي يسبق قرار مجلس الإدارة يفسر أن المؤسسة ذات طابع تقليدي في التسيير الإداري حيث تعتمد النموذج العمودي للعلاقات القبلية، والذي مثل فعالية أكبر في المؤسسة مقارنة بالنموذج الإداري الحديث أي سلطة البناء العائلي على البناء الإداري، وحسب الدراسة السابقة لنورين جلوات يعكس ذلك عدم الفصل بين العلاقات العائلية وإدارة الأعمال، والذي قد يؤثر سلباً على الأداء الوظيفي واستمرارية المؤسسة (العلاقات العائلية تؤثر على القرارات الإدارية).

الجدول رقم (10): يوضح كيفية إعلام الموظفين بالقرارات

النسبة	التكرار	العينة
		كيفية اعلام الموظفين بالقرارات
18.9%	07	عن طريق لوحة الإعلانات
67.6%	25	من طرف المالك
8.1%	03	من طرف المشرفين
5.4%	02	عن طريق البريد الالكتروني
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (10) الطريقة التي يتم بها اعلام الموظفين بقرارات المؤسسة، حيث أن الاعلام من طرف مالك المؤسسة يمثل أعلى نسبة والتي قدرت بـ 67.6%، وتليها نسبة 18.9% وهي الاعلام عن طريق لوحة الإعلانات، ثم من طرف المشرفين بنسبة 8.1%، وفي الأخير يكون الاعلام عن طريق البريد الالكتروني بنسبة 5.4%.

من خلال نتائج الجدول نجد أن المالك هو من يقوم بعملية اعلام الموظفين بالقرارات الإدارية في الغالب، يعكس ذلك تأثير السلطة التقليدية في المؤسسة وذلك لغياب التدرج الوظيفي لما له أهمية حسب بارسونز حيث أكد على أهمية التخصص والتدرج الهرمي.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم (11): يوضح كيفية تنظيم أعمال الموظفين بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة كيفية تنظيم اعمال الموظفين بالمؤسسة
%21.27	10	عن طريق تقسيم العمل
%57.44	27	حسب حاجة المؤسسة
%21.27	10	وفق ما يطلبه منكم افراد العائلة
%0	00	أخرى تذكر
%100	47*	المجموع

يمثل الجدول رقم (11) كيفية تنظيم اعمال الموظفين بالمؤسسة، حيث قدرت اعلى نسبة بـ 57.44% وذلك حسب حاجة المؤسسة، وتلها النسبة 21.27% والتي مثلت طريقتين الأولى عن طريق تقسيم العمل، والثانية وفق ما يطلبه افراد العائلة من الموظف. مما جاء في الجدول نستنتج ان طريقة تنظيم اعمال الموظفين بالمؤسسة غالبا ما يكون حسب حاجة المؤسسة، يدل هذا على ان الإدارة لا تخضع لتقسيم علمي للعمل كما نلاحظ غياب التسلسل الهرمي.

الجدول رقم (12): يوضح الحصول على مرتب منتظم أثناء فترة العمل بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة الحصول على مرتب منتظم اثناء فترة العمل بالمؤسسة
%81.08	30	نعم
%18.9	07	لا
%100	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (12) الحصول على مرتب منتظم اثناء فترة العمل بالمؤسسة حيث ان اغلبية الموظفين يحصلون على مرتب منتظم اثناء فترة عملهم بالمؤسسة وقدرت النسبة بـ 81.08%، اما بقية الموظفين والذين بلغت نسبتهم بـ 18.9% فهم لا يحصلون على مرتب منتظم اثناء فترة العمل بالمؤسسة.

\*47: وجود تضخم العينة يدل على تضخم الإجابات "اعطاء المبحوثين أكثر من إجابة واحدة"

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ان غالبية العمال يحصلون على مرتب منتظم اثناء فترة العمل بالمؤسسة، هو مؤشر إيجابي يؤدي لشعور العامل بالأمن الوظيفي الذي هو أحد الأسباب الفعالة لزيادة الثقة بين العامل والادارة وبالتالي تحسين الأداء الوظيفي

دون ان ننسى الفئة التي لا تحصل على مرتب منتظم اثناء فترة العمل بالمؤسسة فبالرغم من صغر حجمها الا انها قد تكون سبب في خلق توتر داخل المؤسسة يهدد استقرارها.

الجدول رقم (13): يوضح كيفية ترقية العمال بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
59.5%	22	كيفية ترقية العمال بالمؤسسة عن طريق الاقدمية
21.6%	08	عن طريق الكفاءة
13.5%	05	عن طريق العلاقات الشخصية
5.4%	02	بتوصية من العائلة المالكة
0%	00	أخرى تذكر
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (13) كيفية ترقية العمال بالمؤسسة حيث ان اعلى نسبة هي 59.5% التي مثلت ان طريقة الترقية تكون عن طريق الاقدمية، ونسبة 21.6% عن طريق الكفاءة، ثم نسبة 13.5% عن طريق العلاقات الشخصية، وأدنى نسبة هي 5.4% تكون بتوصية من العائلة المالكة. من خلال معطيات الجدول نستنتج ان ترقية العمال بالمؤسسة تكون عن طريق الاقدمية كمعيار أساسي اي بتقدير الخبرة المتراكمة، في المقابل نجد الكفاءة كمعيار ثانوي الذي قد يؤدي الى تثبيط روح المبادرة والابتكار وهو ما يتناقض مع مبادئ هنري فايول للتكوين، وبالتالي قد يخلق صراع بين الكفاءة والاقدمية (الحدائثة مقابل التقليد)، ثم ان الترقية عن طريق العلاقات الشخصية دلالة على ان هناك توزيع غير متكافئ للفرص "النفوذ او الوساطة آلية اجتماعية متجذرة"، اما التوصية من العائلة المالكة يدل على وجود السلطة الرمزية.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم (14): يوضح منح المناصب الهامة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة منح المناصب الهامة بالمؤسسة
45.9%	17	لأفراد العائلة
10.8%	04	حسب الكفاءة
43.24%	16	حسب الخبرة والاقدمية
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (14) منح المناصب الهامة بالمؤسسة، حيث تمثلت اعلى نسبة منح المناصب الهامة يكون لأفراد العائلة بنسبة 45.9%، وتليها مباشرة نسبة 43.24% حسب الخبرة والاقدمية، ثم نسبة 10.8% والتي مثلت ان المناصب تمنح حسب الكفاءة.

بناء على ما جاء في الجدول نلاحظ ان المؤسسة تحافظ على هيمنة السلطة العائلية وتعزز الاقدمية من خلال منح المناصب الهامة لأفراد العائلة المالكة والافراد ذو الخبرة والاقدمية بالتالي ضمان ولائهم، يفسر ذلك بالهيمنة التقليدية على العقلانية، اما بالنسبة لتهيئش الكفاءة هو مقاومة التحديث والابتكار قد يؤدي الى شعور العامل بالاغتراب الوظيفي وبالتالي يؤثر على الكفاءات الإنتاجية للمؤسسة.

الجدول رقم (15): يوضح تطبيق القوانين الإدارية في المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة تطبيق القوانين الإدارية في المؤسسة
78.4%	29	نعم
21.6%	08	لا
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (15) تطبيق القوانين الإدارية في المؤسسة، حيث ان الأغلبية صرحت ان هناك تطبيق للقوانين الإدارية داخل المؤسسة وقدرت نسبتها بـ 78.4%، اما البقية فترى انه لا يوجد تطبيق للقوانين الإدارية بالمؤسسة بنسبة 21.6%.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

من خلال الجدول نستنتج انه في نظر الأغلبية هناك تطبيق للقوانين، يظهر هذا ان المؤسسة في حالة استقرار نسبي، اما الأقلية المعارضة لوجود تطبيق القوانين يكشف على عدم الرضا عن الممارسات الوظيفية قد يؤدي ذلك لتكوين ثقافة معارضة داخل المؤسسة.

الجدول رقم (16): يوضح عمل الموظف بجدية في عمله

النسبة	التكرار	العينة عمل الموظف بجدية في عمله
%94.6	35	نعم
%5.4	02	لا
%100	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (16) عمل الموظف بجدية في عمله، فكانت اعلى نسبة هي %94.6 للأفراد الذين يعملون بجدية، اما ما نسبته %5.4 مثلت الأفراد الذين لا يعملون بجدية. من خلال بيانات الجدول نجد ان معظم الموظفين يؤدون عملهم بكل جدية هو مؤشر إيجابي يدل: على وجود تماسك اجتماعي داخل المؤسسة، والالتزام بتحمل المسؤولية في العمل وذلك ناتج عن الشعور بالانتماء الوظيفي، انخفاض معدلات الصراع الداخلي، وقد يكون سلبي في الوقت ذاته حيث ان الرضا المفرط قد يدل على نقص في التنوع الفكري والابداع بالنسبة للأقلية المتراخية في العمل فهي جد ضئيلة إذا ما قورنة بالفئة الجادة، قد يكون احتمالية عدم وجود الرضا عن بعض الجوانب في العمل خلاصة القول كفاءة الموظفين في العمل هي دلالة على وجود بيئة مناسبة تعزز خلق السلوك المرغوب بالمؤسسة ومنه تحقيق التكامل الاجتماعي الذي يؤدي الى تضامنهم في عملية تحقيق الهدف وهذا حسب النظرية البنائية الوظيفية، اما مسألة التراخي في العمل يعتبر تباين طبيعي يمكن ملاحظته في أي بيئة اجتماعية.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم (17): يوضح إذا كان الجواب نعم، لماذا؟

النسبة	التكرار	العينة إذا كانت الإجابة نعم لماذا؟
5.4%	02	لارتفاع الاجر
0%	00	لزيادة الإنتاج والتفوق على المنافسين
8.1%	03	اتباعا للقوانين الداخلية
10.8%	04	لإحساسك بالانتماء للعائلة المالكة
75.7%	28	لإحساسك بالمسؤولية
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (17) تعليل الموظفين الذين اجابوا بأنهم يعملون بجدية، فتمثلت اعلى نسبة في ان السبب هو الإحساس بالمسؤولية حيث قدرت بـ 75.7% ، ثم مباشرة النسب 10.8% الاحساس بالانتماء للعائلة المالكة، و 8.1% اتباعا للقوانين الداخلية، ثم 5.4% لارتفاع الاجر على التوالي.

تشير معطيات الجدول ان الجدية في العمل دافعه الأساسي هو الإحساس بالمسؤولية يعكس هذا عمق ترسيخ القيم والمبادئ الأخلاقية بالعمل، وجود ضمير مهني قوي، وجود انضباط داخلي يعبر عن تحقيق الذات

والجدية النابعة من الإحساس بالانتماء للعائلة دلالة على الولاء، تأثير كاريزمية العائلة، بالنسبة للجدية الناتجة عن اتباع القوانين الداخلية تفسر وجود فئة تتميز بالالتزام والانضباط، اما الحافز المالي لدى الأقلية يمكن القول ان الرضا حول الأجور يعبر عن الحاجات المادية، في الوقت ذاته نلاحظ تجاوز النظرة المادية لدى الأغلبية.

نستنتج مما سبق هيمنة القيم الأخلاقية على الدوافع المادية وذلك ان المؤسسة لها ثقافة تنظيمية قوية كما ان افراد العينة تتمتع بالمبادئ القيمية.

ثانياً: تحليل بيانات الفرضية الثانية

الجدول رقم (18): يوضح من الذي يقوم بتسيير المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة من الذي يقوم بتسيير المؤسسة
89.2%	33	أحد افراد العائلة المالكة
10.8%	04	إطارات خارج العائلة
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (18) من الذي يقوم بتسيير المؤسسة، حيث يظهر ان أحد افراد العائلة المالكة هو من يسيير المؤسسة بنسبة 89.2%، وما نسبته 10.8% تمثل ان إطارات من خارج العائلة هي التي تسيير المؤسسة.

من خلال نتائج الجدول يتضح ان تسيير المؤسسة يكون من طرف أحد افراد العائلة المالكة، يوضح ذلك دمج أفراد العائلة في الهيكل الإداري وبالتالي فان هيمنة السلطة العائلية تعكس مبدا الثقة المبني على الروابط العائلية

نلاحظ ان توزيع السلطة في عملية التسيير ذات بعد اجتماعي تقليدي يتم فيه تعزيز ثقافة السلطة الابوية في العمل من اجل تجانس الرؤية الاستراتيجية والحفاظ على التماسك الداخلي، بينما قلة الاعتماد على تسيير المؤسسة من طرف إطارات خارج العائلة يعكس محدودية تنوع الأفكار وصعوبة استقطاب الكفاءات.

كنتيجة لما سبق يتشكل النموذج الإداري من تفاعل النظام العائلي مع النظام التنظيمي الإداري، ومنه فان دمج أفراد العائلة في الهيكل الإداري هي آلية تساعد في إدارة هيكل الملكية والبناء الإداري معا من خلال تجميع المصالح لتحقيق الأهداف في ظل نمو العائلة وتوسع المؤسسة وتدعم الاستمرارية عبر الأجيال، نلاحظ أيضا في هيمنة السلطة التقليدية على السلطة التنظيمية العقلانية، فالنموذج المثالي للتنظيم الإداري الرشيد يكون قائم على السلطة القانونية-العقلانية بدلاً من السلطة التقليدية.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم (19): يوضح نظرة العامل لثقافة أفراد العائلة المالكة داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة نظرة العامل لثقافة أفراد العائلة المالكة داخل المؤسسة
100%	37	يفتخرون بالانتماء للعائلة المالكة
0%	00	يتبعون القواعد والقوانين الادارية
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (19) نظرة العامل لثقافة افراد العائلة المالكة داخل المؤسسة، حيث ان كل الافراد العاملين بالمؤسسة يفتخرون بالانتماء للعائلة المالكة بنسبة 100%. من خلال نتائج الجدول يتضح ان هناك افتخار جماعي بالانتماء الذي يشير الى قوة هوية العائلة المؤسسة، كما قد يكون الافتخار ناتج عن كونهم يشكلون جزءا من كيان له قيمة اجتماعية عالية وبالتالي تعطيهم مكانة مرموقة في المجتمع لما تحظى به المؤسسة من شهرة واسعة النطاق.

الجدول رقم (20): يوضح تقييم العامل لعلاقات أفراد العائلة فيما بينهم داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة تقييم العامل لعلاقات أفراد العائلة فيما بينهم داخل المؤسسة
81.08%	30	علاقات تعاون
18.9%	07	علاقات صراع
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (20) تقييم العامل لعلاقات افراد العائلة فيما بينهم داخل المؤسسة، حيث نلاحظ ان اغلبية العمال يقيمون العلاقات على أساس التعاون والتي قدرت بـ 81.08%، اما نسبة 18.9% فيرون ان هناك علاقات صراع بين افراد العائلة داخل المؤسسة. نستنتج انه في الغالب هناك علاقة تعاون بين افراد العائلة يفسر ذلك بالتماسك الاجتماعي في العائلة نظرا لوجود علاقة دموية تدفع الافراد للالتزام والتعاون رغم مواجهة الصعوبات فنجاح المؤسسة هو نجاح العائلة، كما يعكس ذلك ان التنشئة الاجتماعية جيدة مبنية على أسس ومبادئ قيمية كالتعاون، وروح المسؤولية الجماعية. صعوبة الفصل بين الدور العائلي والإداري يخلق تداخل بين الأدوار والذي يؤدي لظهور توتر داخل العائلة والمؤسسة "كالصراع حول السلطة والقيادة مثلا" وهو ما تمثل في الأقلية الصراعية.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

تقدم البنائية الوظيفية إطارا يفسر التحديات التي تواجه المؤسسة العائلية، حيث تمثل تداخل بين النظام الأسري (العائلة) والنظام الاقتصادي (المؤسسة)، بالتالي يخلق هذا التداخل توترا بين وظائف الأسرة والوظائف الآلية للمؤسسة، بينما وجود الصراع يعكس التحديات التي تتواجد في أي تنظيم.

الجدول رقم (21): يوضح اعتماد المؤسسة في عملها

النسبة	التكرار	العينة اعتماد المؤسسة في عملها
%48.6	18	على العمل التقليدي
%51.4	19	تعمل على التكيف مع البيئة الخارجية
%100	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (21) الطريقة التي تعتمدها المؤسسة في عملها، حيث ان نسبة 51.4% تمثل ان المؤسسة تعتمد في عملها على التكيف مع البيئة الخارجية، وان نسبة 48.6% تمثل ان المؤسسة تعتمد على العمل التقليدي.

مما سبق يتضح ان هناك حالة من التوازن في المؤسسة بين العمل التقليدي والعمل على التكيف مع البيئة الخارجية، ينعكس هذا على وجود المرونة التنظيمية وهي القدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة وبالتالي يتحقق التوازن والتكامل الوظيفي، فالتوازن والتكامل بين التكيف والتقليد يشير الى ان المؤسسة لها القدرة على التغيير دون فقدان هويتها.

الجدول رقم (22): يوضح مالِك المؤسسة هو نفسه المسير

النسبة	التكرار	العينة مالِك المؤسسة هو نفسه المسير
%89.2	33	نعم
%10.8	04	لا
%100	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (22) ان كان مالِك المؤسسة هو نفسه المسير، حيث ان اعلى نسبة مثلت ان مالِك المؤسسة هو نفسه المسير والتي قدرت بـ 89.2%، اما نسبة 10.8% فمثلت ان المالك ليس نفسه المسير.

بما ان المالك هو نفسه المسير فان المؤسسة تتمتع بالسلطة الهرمية التقليدية في إدارة الاعمال، تشير الأقلية في ان المالك ليس نفسه المسير الى ضعف الفصل بين الإدارة والملكية، كما قد يعكس ذلك عدم الثقة في تفويض السلطة للآخرين، لكن يؤثر هذا على ضعف الاستفادة من الخبرات والكفاءات الخارجية.

في حال كان الجواب لا، من يقوم بالتسيير الداخلي للمؤسسة اتضح ان أحد افراد العائلة العاملين بالمؤسسة هو الذي يقوم بالتسيير الداخلي لها وذلك من خلال موافقة بالإجماع من طرف عينة الدراسة، يعكس هذا بعض العوامل مثل: تجذر النمط العائلي في إدارة الاعمال، الحفاظ على السرية لضمان عدم تسرب المعلومات خارج الإطار العائلي، وتداخل العلاقات الشخصية مع المعايير المهنية، ومنه نستنتج ان المؤسسة تعتمد على راس المال التقليدي أكثر من اعتمادها على راس المال البشري.

صرحت العينة ان هناك استخدام مصادر المؤسسة من طرف العائلة المالكة لأغراضهم الخاصة، يعد هذا السلوك تناقض تام مع ما يمليه النموذج البيروقراطي الذي يدعو للفصل بين الملكية الشخصية والملكية، يفسر ذلك بعدم وجود حدود واضحة بين موارد الشخصية وموارد المؤسسة، أيضا يفسر باستخدام المنصب لتحقيق مكاسب شخصية واعتبار موارد المؤسسة امتداد للملكية العائلية وبالتالي هيمنة السلطة التقليدية على السلطة القانونية-العقلانية. وإذا ما اسقطنا الوظائف الإدارية الخمس لهنري فايول على المؤسسة سنلاحظ ان:

- التخطيط: هو عبارة عن وضع خطط تخدم المصالح الخاصة على المصالح العامة
- التنظيم: وجود هيكل رسمي لا يعكس توزيع الفعلي للسلطة
- القيادة: نابعة عن الهيمنة التقليدية "السلطة الابوية"
- التنسيق: يظهر ذلك في تعارض بين الاهداف العائلية واهداف المؤسسة
- الرقابة: نلاحظ غياب للرقابة والذي يظهر في استخدام افراد العائلة لمصادر المؤسسة لأغراض خاصة.

ثالثاً: تحليل بيانات الفرضية الثالثة

الجدول رقم (23): يوضح وجود استراتيجيات لمواجهة التغيرات الجديدة بالمؤسسة

النسبة	التكرار	العينة وجود استراتيجيات لمواجهة التغيرات الجديدة بالمؤسسة
%72.9	27	نعم
%27.02	10	لا
%100	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (23) وجود استراتيجيات لمواجهة التغيرات الجديدة بالمؤسسة حيث ان الأغلبية صرحت بوجود استراتيجيات تواجه التغيرات والتي قدرت بـ %72.9، ام ما نسبته %27.02 فتمثلت في عدم وجود استراتيجيات تواجه التغيرات الجديدة بالمؤسسة. هذه النتائج تكشف عن وجود صراع بين القيم التقليدية والمطالب الحديثة، ومحاولة إيجاد صيغة توفيقية بين النمطين، هذا يعكس انه مجتمع يحاول التكيف مع متطلبات العصر دون التخلي عن الفكر التقليدي.

الجدول رقم (24): يوضح تأثير الإدارة بعملية التخطيط المفروض من طرف أفراد العائلة

النسبة	التكرار	العينة تأثير الإدارة بعملية التخطيط المفروض من طرف افراد العائلة
%75.8	28	نعم
%24.32	09	لا
%100	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (24) تأثير الإدارة بعملية التخطيط المفروض من طرف أفراد العائلة فان ما نسبته %75.8، ان الإدارة تتأثر بعملية التخطيط المفروض، اما ما نسبته %24.32، فتمثلت عدم تأثر الإدارة بعملية التخطيط المفروض من طرف أفراد العائلة. هناك نسبة عالية تشير إلى استمرار وقوة النموذج التقليدي للسلطة العائلية مقارنة بالنسبة الأقل، يشير ذلك ان العائلة تمارس السيطرة المباشرة على العمليات الإدارية

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

هذا التوزيع يعكس التوتر بين النماذج التقليدية العائلية والنماذج الإدارية الحديثة، وبالتالي يعكس استمرار وقوة التماسك العائلي كآلية تنظيمية في القطاع الاقتصادي الخاص.

الجدول رقم (25): يوضح انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي

النسبة	التكرار	العينة انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي
51.4%	19	نعم
48.64%	18	لا
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (25) انفتاح المؤسسة على العالم الخارجي حيث نلاحظ وجود تقارب بين من يرى ان المؤسسة منفتحة على العالم الخارجي والتي قدرت بـ 51.4 %، وما نسبته 48.64%، ترى ان المؤسسة غير منفتحة على العالم الخارجي.

النسب المتقاربة تكشف عن صراع خفي بين اتجاهين: مؤسسة تعيش بين الأصالة العائلية ومتطلبات الحديثة، يدل الفارق بين النسبتين اما لمحاولة المؤسسة الانفتاح او لوجود مقاومة ضد التغيير، وبالتالي يشير الى استراتيجية المؤسسة في محاولتها للتكيف "الاستفادة من الفرص الخارجية دون المخاطرة بالاستقرار الداخلي".

الجدول رقم (26): يوضح معاملة الموظفين داخل المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة معاملة الموظفين داخل المؤسسة
5.4%	02	هناك تمييز
94.6%	35	هناك مساواة
00%	00	أخرى تذكر
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (26) معاملة الموظفين داخل المؤسسة، فأعلى نسبة هي 94.6% مثلت وجود مساواة في معاملة الموظفين، اما النسبة 5.4% فمثلت وجود تمييز في معاملة الموظفين.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

نستنتج ان النسبة العالية للمساواة تعكس رضى الموظفين في المعاملة ويمكن تفسير ذلك من عدة جوانب: إذا ما نظرنا له من جانب البنائية الوظيفية، فإنها تحقق وظيفة "التكامل"، حيث تساهم المعاملة العادلة والمساواة في الحفاظ على التماسك الداخلي، هذا التوازن يضمن الاستقرار المؤسسة ومن المنظور البيروقراطي نلاحظ انها تجسد مبدأ البيروقراطي في المساواة، حيث تطبق القواعد على جميع الموظفين بشكل متساو.

اما الأقلية غالبا ما تكون بسبب عدم الرضى في أحد جوانب العمل، او قد يكون سببه وجود صراع او غيرها من الأسباب الأخرى، هذا التناقض الطفيف دائما ما نجده في أي مؤسسة، ومن الطبيعي لاي نظام ان لا يتحقق بالنسبة الكلية 100%.

الجدول رقم (27): يوضح قيام المؤسسة بتقييم الموظفين

النسبة	التكرار	العينة
%83.8	31	قيام المؤسسة بتقييم الموظفين نعم
%16.21	06	لا
%100	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (27) قيام المؤسسة بتقييم الموظفين، حيث نلاحظ ان الأغلبية صرحت لقيام المؤسسة بتقييم الموظفين والتي قدرت بـ 83.8%، اما النسبة 16.21% والتي مثلت الأقلية صرحت ان المؤسسة لا تقوم بتقييم الموظفين.

أظهرت نتائج الجدول ان تقييم الموظفين من طرف المؤسسة يدل على وجود رقابة إدارية تهدف لقياس اداء العاملين، وذلك لضمان تحقيق أمثل لأهداف المؤسسة، كما تضمن الرقابة الجيدة تعزيز الفعالية في العمل.

عدم شمولية نظام الرقابة لجميع الوحدات الإدارية، قد تكون لمناصب عليا أو استشارية لا تخضع للتقييم التقليدي، او لعدم توفر الإمكانيات لتقييم جميع الموظفين.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

الجدول رقم (28): يوضح تساوي وظائف المؤسسة وأجورها مع باقي المؤسسات الأخرى

النسبة	التكرار	العينة
		تساوي وظائف المؤسسة وأجورها مع باقي المؤسسات الأخرى
8.1%	03	نعم
91.8%	34	لا
100%	37	المجموع

يمثل الجدول رقم (28) تساوي وظائف المؤسسة وأجورها مع باقي المؤسسات الأخرى، نجد ان اغلبية الموظفين لا تتساوى الوظائف والأجور مع باقي المؤسسات الأخرى بنسبة 91.8%، في المقابل نجد نسبة ضعيفة جدا مقارنة بالأولى تتساوى وظائفهم والأجور مع باقي المؤسسات الأخرى بنسبة 8.1%. نلاحظ وجود اختلاف واضح في تساوي الوظائف والأجور مقارنة بالمؤسسات الأخرى فأغلبية الموظفين لا تتساوى الوظائف عندهم والأجور مقارنة مع المؤسسات الأخرى، بينما هناك فئة قليلة جدا تتساوى وظائفهم مع الأجور، يشير ذلك لوجود استثناءات تخضع لقواعد مختلفة، فالعدالة لا تعني بالضرورة المساواة المطلقة.

الجدول رقم (29): يوضح سرنجاح المؤسسة

النسبة	التكرار	العينة
		سرنجاح المؤسسة
16.21%	06	تولي فرد من العائلة الإشراف عليها
13.51%	05	وجود تعاون بين أفراد العائلة
37.83%	14	وجود المؤسسة تحت سلطة العائلة
32.43%	12	الاعتماد على نظام تسيير عملي
100%	37	المجموع

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

يمثل الجدول رقم (29) سر نجاح المؤسسة، حيث ان أعلى نسبة هي 37.83% النجاح سببه وجود المؤسسة تحت سلطة العائلة، وتليها النسبة 32.43% النجاح سببه الاعتماد على نظام تسيير عملي، ثم ان النسبة 16.21% كانت لتولي فرد من العائلة الاشراف على المؤسسة، واخر نسبة هي 13.51% حيث ينسب النجاح لوجود تعاون بين افراد العائلة.

كشفت نتائج الجدول عن وجود محاولة للتوازن بين التقليد والحدثة هذا المؤشر يظهر التدرج في العقلنة دون التخلي الكامل عن الأنماط التقليدية، أي الجمع بين "السلطة التقليدية والسلطة العقلانية القانونية، يكشف ذلك عن بداية التحول من السلطة التقليدية نحو السلطة العقلانية، تولي فرد واحد مسؤولية الإشراف يمنع تشتت السلطة ويحافظ على وحدة التوجه، كما يدل على السلطة الكاريزمية للشخص المشرف.

نستنتج مما سبق ان المؤسسة تتبع نموذج هجين، تحاول فيه الموازنة بين التقليد والحدثة، من خلال استراتيجية البقاء والحفاظ على نقاط القوة التقليدية مع التطوير التدريجي للنموذج الإداري.

### رابعا: مناقشة نتائج الفرضية الأولى

افترضنا بانه: تعتمد المؤسسة الاقتصادية العائلية على النموذج الإداري الرسمي

من خلال عملية التحليل والتفسير توصلنا الى ان الفرضية غير محققة، حيث ان البيانات المتعلقة بالفرضية الأولى اكدت ان المؤسسة محل الدراسة تعتمد في الغالب على العلاقات غير الرسمية، وتم استخلاص بعض النتائج التي اثبتت هيمنة السلطة التقليدية على النموذج الإداري نذكر منها:

- تحافظ المؤسسة على العلاقات التقليدية في التوظيف المعتمدة على شبكة العلاقات الاجتماعية والقربانية أكثر من الكفاءة، يعكس هذا "هيمنة الإدارة الرمزية" استنادا على تفسير نورين جلوات.
- اتخاذ القرار يعتمد على سيادة العائلة المالكة "المالك-عائلة" يدل ان المؤسسة ذات طابع تقليدي في التسيير الاداري الذي يعكس سلطة البناء العائلي على البناء الإداري.
- تأثير السلطة التقليدية في المؤسسة يعكس ذلك غياب التدرج الوظيفي لما له من أهمية حسب بارسونز الذي أكد على أهمية التخصص والتدرج الهرمي.
- تنظيم اعمال الموظفين غالبا ما يكون حسب حاجة المؤسسة، يدل هذا ان الإدارة لا تخضع لتقسيم علني للعمل.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

- ان الترقية بالأقدمية كمعيار أساسي والترقية بالكفاءة كمعيار ثانوي، قد يخلق صراع بين الكفاءة والاقدمية (الحدائة مقابل التقليد)، كما ان الترقية بالعلاقات الشخصية او بالتوصية يعكس التوزيع غير المتكافئ للفرص، ويدل على وجود السلطة الرمزية.

اثبتت هذه النتائج سيادة السلطة الابوية في المؤسسة والاعتماد على الرمزية

"هيمنة السلطة التقليدية على السلطة العقلانية الرشيدة".

### خامساً: مناقشة نتائج الفرضية الثانية

افترضنا انه: يؤثر توزيع الملكية بين أفراد العائلة على عملية اتخاذ القرارات الإدارية الاستراتيجية من خلال تحليل وتفسير البيانات ومناقشة نتائج الفرضية الثانية توصلنا الى ان الفرضية محققة، حيث اثبتت النتائج هيمنة البناء العائلي على البناء الإداري وبالتالي يؤثر توزيع الملكية بين افراد العائلة على القرارات الإدارية، ومن جملة النتائج التي تحصلنا عليها استخلصنا ما يلي:

- يتشكل النموذج الإداري من تفاعل النظام العائلي مع النظام التنظيمي الإداري، هي آلية تساعد في إدارة هيكل الملكية والبناء الإداري معا، في الوقت ذاته قد يؤدي ذلك لمحدودية تنوع الأفكار وصعوبة استقطاب الكفاءات والمهارات.

- هيمنة السلطة التقليدية على السلطة التنظيمية العقلانية فالنموذج المثالي للتنظيم الإداري الرشيد يكون قائم على السلطة القانونية-العقلانية بدلاً من السلطة التقليدية.

- صعوبة الفصل بين الدور العائلي والإداري يخلق تداخل بين الأدوار والذي يؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية، كما قد يؤدي لظهور توتر داخل العائلة والمؤسسة "كالصراع حول السلطة والقيادة مثلاً" وهو ما تمثل في الأقلية الصراعية.

- وجود تداخل بين النظام الأسري (العائلة) والنظام الإداري في المؤسسة، قد يخلق هذا توتر بين وظائف الأسرة والوظائف الآلية للمؤسسة.

- المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة يظهر ذلك في التوازن بين العمل التقليدي والعمل على التكيف مع البيئة الخارجية، وبالتالي المؤسسة لها القدرة على التغيير دون فقدان هويتها.

- تمتع المؤسسة بالسلطة الهرمية التقليدية في إدارة الاعمال، يعكس ضعف الفصل بين الإدارة والملكية، كما قد يعكس عدم الثقة في تفويض السلطة للآخرين، لكن يؤثر هذا على ضعف الاستفادة من الخبرات والكفاءات الخارجية.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

- عدم وجود حدود واضحة بين الموارد الشخصية وموارد المؤسسة.

اثبتت هذه النتائج تأثير البنية العائلية على القرارات الإدارية

" هيمنة البناء العائلي على البناء الإداري "

سادساً: مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

افتراضنا انه: تحافظ المؤسسة الاقتصادية العائلية على استقرارها واستمرارها في ظل الصراعات

العائلية بالفصل بين الشؤون العائلية وقرارات العمل من خلال وجود آليات رسمية لحل تلك النزاعات

أظهرت بيانات ونتائج الدراسة صدق الفرضية جزئياً، حيث ان المؤسسة لا تحافظ على استقرارها

واستمرارها في ظل الصراعات العائلية بالفصل الكلي بين الشؤون العائلية وقرارات العمل الا انها دائماً

ما تحاول إيجاد الية تساعد في خلق التوازن، وتم التوصل الى النتائج الفرعية الخاصة بالفرضية أهمها:

- محاولة المؤسسة التكيف مع متطلبات العصر دون التخلي عن الفكر التقليدي من خلال محاولة

إيجاد صيغة توفيقية بين القيم التقليدية والمطالب الحديثة.

- محاولة التوازن تظهر في لتكيف "الاستفادة من الفرص الخارجية دون المخاطرة بالاستقرار

الداخلي".

- وجود المعاملة العادلة بين الموظفين يعكس من المنظور البنائي الوظيفي: المعاملة العادلة والمساواة

في الحفاظ على التماسك الداخلي يحقق "التكامل"، وجود التناقض دائماً ما نجده في أي مؤسسة.

- وجود رقابة إدارية تهدف لقياس اداء العاملين وذلك لضمان تحقيق أمثل لأهداف المؤسسة.

- اختلاف تساوي الوظائف والأجور مقارنة بالمؤسسات الأخرى، يشير لوجود استثناءات تخضع

لقواعد مختلفة، فالعدالة لا تعني بالضرورة المساواة المطلقة، بل تكون العدالة وفقاً للقيمة.

اثبتت هذه النتائج محاولة المؤسسة لإيجاد الية تساعد في الفصل بين الملكية والقرارات الإدارية

مع الحفاظ على استقرارها واستمرارها.

### سابعاً: الاستنتاج العام

من خلال معالجة، تحليل وتفسير بيانات الدراسة الميدانية وبالاعتماد على الأدبيات السوسولوجية المتمثلة في الدراسات السابقة سواء المطابقة لتخصصنا او التابعة لتخصصات أخرى، وبالإسقاط النظري على الواقع الميداني للمؤسسة الاقتصادية العائلية الذي يستند على المقاربات النظرية، توصلنا الى جملة من النتائج التي اكدت ما يلي:

- تحافظ المؤسسة على العلاقات التقليدية المعتمدة على شبكة العلاقات الاجتماعية والقربانية يعكس هذا "هيمنة الإدارة الرمزية".
- المؤسسة ذات طابع تقليدي في التسيير الاداري تعتمد النموذج العمودي للعلاقات القبيلة، مقارنة بالنموذج الإداري الحديث أي سلطة البناء العائلي على البناء الإداري.
- تأثير السلطة التقليدية في المؤسسة يعكس ذلك غياب التدرج الوظيفي لما له أهمية حسب بارسونز حيث أكد على أهمية التخصص والتدرج الهرمي.
- يتشكل النموذج الإداري من تفاعل النظام العائلي مع النظام التنظيمي الإداري، هي آلية تساعد في إدارة هيكل الملكية والبناء الإداري معا.
- صعوبة الفصل بين الدور العائلي والإداري يخلق تداخل بين الأدوار والذي يؤثر على اتخاذ القرارات الإدارية، كما قد يؤدي لظهور توتر داخل العائلة والمؤسسة.
- المرونة التنظيمية والقدرة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة يظهر ذلك في التوازن بين العمل التقليدي والعمل على التكيف مع البيئة الخارجية.
- محاولة المؤسسة التكيف مع متطلبات العصر دون التخلي عن الفكر التقليدي من خلال محاولة إيجاد صيغة توفيقية بين القيم التقليدية والمطالب الحديثة.
- غالباً ما تعتمد المؤسسة الاقتصادية العائلة على الرأسمال الاجتماعي المبني على العلاقات غير الرسمية أكثر من استثمارها في الراس مال البشري واستقطاب الكفاءات.
- تأثير البنية العائلية على القرارات الإدارية أي هيمنة البناء العائلي على البناء الإداري.
- صعوبة الفصل بين الأدوار العائلية والمهنية "تأثير العلاقات الشخصية على القرارات المهنية".
- سيادة السلطة الابوية في المؤسسة والاعتماد على الرمزية "هيمنة السلطة التقليدية على السلطة العقلانية الرشيدة.

## الفصل الرابع: النتائج والمناقشة

- محاولة المؤسسة لإيجاد الية تساعد في الفصل بين الملكية والقرارات الإدارية مع الحفاظ على استقرارها واستمرارها.
  - وجود تعارض في تفسير هيمنة العلاقات التقليدية، من جهة يفسر انه فشل اداري منهجي يتمثل في عدم تطبيق المبادئ الإدارية، هذا النمط يمثل نقيض لكل من النموذج الإداري العلمي الذي دعا إليه هنري فايول، والنموذج البيروقراطي الذي جاء به ماكس فيبر، حيث يعكس هيمنة العلاقات التقليدية على الممارسات الإدارية الحديثة وعلى القانونية-العقلانية.
  - ومن جهة أخرى، يفسر جيلالي اليابس ان المؤسسة العائلية في الجزائر مثلت نموذجاً هجيناً يجمع بين الخصائص الحديثة للإنتاج الرأسمالي والعلاقات الاجتماعية التقليدية، مما يعكس خصوصية التطور الاقتصادي والاجتماعي في الجزائر، كما أضاف نورين جلوات "ان النجاح ليس عمل اقتصادي عقلائي فقط بل هو إتقان الرمزية... ومن أجل تحقيق غاية مادية، لا تلجأ المؤسسة إلى التكامل الأفقي في تنفيذ الإجراءات والقوانين، ولكن تمارس التكامل الرأسي القائم على الشبكات المجتمعية.
- هذا التناقض بين التفسيرين يعكس خصوصية المجتمعات، فالمجتمع الجزائري لا يزال متمسك بالمبادئ القيمية والفكر التقليدي القائم على العلاقات القبلية.
- هناك تداخل في الأدوار وعدم وضوح المسؤولية يبقي المؤسسة أسيرة للفكر الاجتماعي التقليدي رغم تبنيها لاشكال الإدارة الحديثة ظاهرياً.

خاتمة

## خاتمة

تلعب المؤسسة الاقتصادية العائلية دورا فعالا لما لها من أهمية على الصعيدين الاقتصادي والاجتماعي، حيث تسعى للاستمرار والمحافظة على استقرارها الداخلي ونقل ملكيتها عبر الأجيال، وأكبر تحدي يواجه هذه المؤسسات هو خلق التوازن بين مصالح العائلة ومتطلبات نمو المؤسسة واستمراريتها، ضمن هذا الإطار عالجت الدراسة الحالية استراتيجية المؤسسة الاقتصادية العائلية في التسيير لمعرفة قدرة المؤسسة على الفصل او خلق توازن بين الهيكل العائلي والبناء الإداري. وخلاصة لما توصلت له هذه الدراسة، ان المؤسسة الاقتصادية العائلية تخضع لهيمنة السلطة التقليدية، بالرغم من محاولتها في تطبيق النموذج الإداري الرسمي، كما تواجه صعوبة في الفصل بين الدور العائلي والبناء الإداري.

هناك اشارة إلى أن المجتمع الجزائري يحافظ على القيم التقليدية الذي يعكس خصوصية التطور الاقتصادي الجزائري، بينما يتناقض مع النماذج الإدارية حديثة، ضمن هذا التناقض يبقى السؤال المطروح هو: هل التقليد والرمزية عائق ام أداة للنجاح؟ الهدف من هذه الدراسة ليس فرض النماذج الغربية على مجتمعات تختلف بصفة مطلقة في الخصوصية الثقافية، بل الدعوة لتطوير نماذج إدارية تراعي التنوع الثقافي والاجتماعي، وتحقق الفعالية الاقتصادية.

## اقتراحات الدراسة

- نهي هذه الدراسة ببعض الاقتراحات على امل ان تأخذ بعين الاعتبار
- ضرورة البحث في هذه الدراسات خاصة في مجل علم اجتماع التنظيم والعمل.
  - تكوين اصحاب المؤسسات العائلية في مجال استراتيجية التسيير الإداري الحديث.
  - الاستثمار أكثر في الكفاءات والاحتكاك بالخبرات الخارجية.
  - تبني نماذج إدارية حديثة تساهم في نمو وتطور المؤسسات لخلق مجال المنافسة الخارجية.
  - إنشاء مجالس استشارية تضم خبراء خارجيين إلى جانب أفراد العائلة.

# قائمة المراجع

أولا المصادر

1- المصدر، مؤسسة مشروبات مولاي بن احمد وأولاده، العسافية ولاية الاغواط، 2025/04/29

ثانيا الكتب

- 1- احمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- 2- نادية سعيد عيشور وآخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مؤسسة حسين راس الجبل للنشر والتوزيع، قسنطينة الجزائر، 2017.

ثالثا المقالات العلمية

- 1- امينة مزيان وعرقوب وعلي، سبل تحقيق تنافسية الشركات العائلية من خلال تطوير رؤية استراتيجية- دراسة حالة لشركة عائلية في الجزائر، مجلة الإصلاحات الاقتصادية والاندماج في الاقتصاد العالمي، العدد 01، الجزائر، 2022/06/10.
- 2- السيد محمود الحناوي، أثر هيكل الملكية على جودة التقارير المالية، دراسة تطبيقية على الشركات المقيدة بالبورصة المصرية، مجلة البحوث التجارية، كلية التجارة- جامعة طنطا، مصر، العدد الأول، يونيو 2019.
- 3- عجال اسيا، ثنائية الصراع والاتصال في المؤسسة الاقتصادية العائلية الجزائرية، المجلة العلمية لجامعة الجزائر، العدد9، ديسمبر 2017.
- 4- عبد القادر خريش، التسيير الاستراتيجي للمؤسسة، مجلة دراسات علم الاجتماع المنظمات، جامعة الجزائر2، مجلد 05، العدد02، 2016.
- 5- عليوة علي، الاتجاه البنوي الوظيفي في دراسة التنظيم، مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الإنسانية، المجلد 04، العدد 03، جامعة محمد الشريف مساعدي، سوق اهراس، أكتوبر 2019.
- 6- غربي محمد. قلواز إبراهيم. النظرية البنائية الوظيفية نحو رؤية جديدة لتفسير الظاهرة الاجتماعية. مجلة التمكين الاجتماعي. المركز الجامعي تيسمسيلت المجلد الأول العدد الثالث. سبتمبر 2019.
- 7- ميلودي عادل، مفهوم المؤسسة ما بين الثراء المعرفي والفكر السوسولوجي دراسة نقدية لنماذج معاصرة للتنظيم "التحليل الاستراتيجي والمقاربة الثقافية للمؤسسة"، مجلة دراسات في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجلد23، العدد01، 2023.

- 8- Liabes Djilali, Entreprises, entrepreneurs et bourgeoisies d'industrie en Algérie. Quelques éléments pour une sociologie de "l'entreprendre", in les cahiers du CREAD, N1, 1984.
- 9- Djelouat Nourine, Efficacité économique et gestion symbolique, étude de cas d'une entreprise privée, in les cahiers du CREAD, Alègre, N11, 1987.

#### رابعاً الرسائل الجامعية

- 1- أنور سيكو، حوكمة الشركات العائلية الجزائرية دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه، تخصص تسيير وحوكمة المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2020/2019.
- 2- درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الجزائر، 2005.
- 3- ضيف ياسين، إعادة انتاج المؤسسة الاقتصادية العائلية في الجزائرية دراسة ميدانية لمجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ذات النمط العائلي بولاية تبسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، قسم علم الاجتماع، كلية الاداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح-ورقلة، 2011/2010.
- 4- فاطمة بوقلعة، تأثير ممارسات الإدارة الإستراتيجية على اتخاذ القرار في المؤسسة العائلية دراسة ميدانية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص الإدارة الاستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020/2019.
- 5- مولاي عقيلة، عليلات فضيلة، تقنيات تسيير المخزونات "دراسة حالة مؤسسة نفضال سعيدة انموذجا"، مذكرة لنيل شهادة الماستر، تخصص اقتصاد كمي، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة مولاي الطاهر، سعيدة، 2019/2018.

#### خامساً المواقع الإلكترونية

- 1- منتدى الشركات العائلية الخليجية من الفعالية الى الديمومة، الشركات العائلية في دول الامارات، بتاريخ 4ماي 2025، سا 14.20، [www.gfbforum.com](http://www.gfbforum.com)

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمارثليجي-الاعواط  
كلية العلوم الاجتماعية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

استمارة البحث:

استراتيجية تسيير المؤسسة الاقتصادية العائلية من خلال النموذج الإداري وهيكل الملكية  
"دراسة ميدانية بمؤسسة مولاي ب. واولاده بولاية الاعواط"

مذكرة نيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل

اشراف:

أ. د بشير بن لحبيب

اعداد الطالبة:

مريم بن حرزالله

نرجو منكم ملى هذه الاستمارة بدقة وعناية وذلك بوضع إشارة (X) مكان الاجابة المناسبة لك  
ونحيطكم علما ان المعلومات ستستخدم، لأغراض البحث العلمي فقط.  
كما نشكركم على حسن تعاونكم.

السنة الجامعية 2025/2024

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  انثى
- 2- السن: .....
- 3- المستوى التعليمي:  ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة المدنية:  أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- منصب العمل:  تقني  اداري  عامل انتاج
- أخرى تذكر: .....
- 6- الخبرة المهنية:  أقل من 5 سنوات  من 5 إلى 10 سنوات  أكثر من 10 سنة
- 7- طبيعة العلاقة بصاحب العمل:  صلة قرابة  مصاهرة

أحد المعارف  لا توجد علاقة

المحور الثاني: استراتيجية إدارة المؤسسة الاقتصادية العائلية مقارنة بالمؤسسات الأخرى

- 8- على أي أساس طرق التوظيف في المؤسسة؟
- حسب القرابة  من خلال العلاقات الشخصية  الكفاءة
- 9- كيف يتم اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟
- من طرف المالك  قرار عائلي جماعي  مجلس الإدارة
- 10- كيف يتم اعلامكم بهذه القرارات؟
- من طرف مالك المؤسسة  عن طريق لوحة الإعلانات  من طرف المشرفين
- عن طريق البريد الإلكتروني
- 11- كيف يتم تنظيم أعمالكم في المؤسسة؟
- عن طريق تقسيم العمل  حسب حاجة المؤسسة  وفق ما يطلبه منكم افراد العائلة

أخرى تذكر: .....

12- هل تحصل على مرتب منتظم اثناء فترة عملك بالمؤسسة؟

نعم  لا

13- كيف تتم ترقية العمال بالمؤسسة؟

- عن طريق الاقدمية  عن طريق الكفاءة  عن طريق العلاقات الشخصية
- بتوصية من العائلة المالكة

أخرى اذكرها: .....

## الملاحق

- 14- لمن تمنح المناصب الهامة في المؤسسة؟  
 لأفراد العائلة  حسب الكفاءة  حسب الخبرة والاقدمية
- 15- هل هناك تطبيق القوانين الإدارية في المؤسسة؟  نعم  لا
- 16- هل تعمل بجدية في عملك؟  نعم  لا
- إذا كان نعم، لماذا؟  لارتفاع الاجر  لزيادة الإنتاج والتفوق على المنافسين  
 اتباعا للقوانين الداخلية  لإحساسك بالانتماء للعائلة المالكة  
 لإحساسك بالمسؤولية
- المحور الثالث: العلاقة بين الملكية والإدارة في بيئة عمل المؤسسة الاقتصادية العائلية
- 17- من يقوم بتسيير المؤسسة؟  أحد أفراد العائلة  إطارات خارج العائلة
- 18- كيف ترى ثقافة افراد العائلة المالكة داخل المؤسسة؟  
 يفتخرون بالانتماء للعائلة المالكة  يتبعون القواعد والقوانين الإدارية
- 19- كيف تقيم علاقات افراد العائلة فيما بينهم داخل المؤسسة؟  
 علاقات تعاون  علاقات صراع
- 20- على ماذا تعتمد المؤسسة في عملها؟  
 على العمل التقليدي  تعمل على التكيف مع البيئة الخارجية
- 21- هل مالك المؤسسة هو نفسه الذي يسيرها؟  
 نعم  لا
- إذا كان الجواب لا، من يقوم بالتسيير الداخلي للمؤسسة:  
 المشرفون المباشرون  أحد افراد العائلة العاملين بالمؤسسة
- 22- هل يستخدم افراد العائلة مصادر المؤسسة لأغراض الخاصة؟  
 نعم  لا
- المحور الرابع: اليات استمرار المؤسسة الاقتصادية العائلية
- 23- هل توجد لدى المؤسسة استراتيجيات لمواجهة التغيرات الجديدة؟  
 نعم  لا
- 24- هل تتأثر الإدارة بعملية التخطيط المفروض من طرف افراد العائلة؟  
 نعم  لا

25- هل المؤسسة منفتحة على العالم الخارجي؟

نعم  لا

26- كيف تتعاملون كموظفين داخل المؤسسة؟

هناك مساواة بينكم  هناك تمييز

أخرى اذكرها.....

27- هل تقوم المؤسسة بتقييم الموظفين؟  نعم  لا

28- هل تتساوى وظائف المؤسسة واجورها مع باقي المؤسسات الأخرى؟

نعم  لا

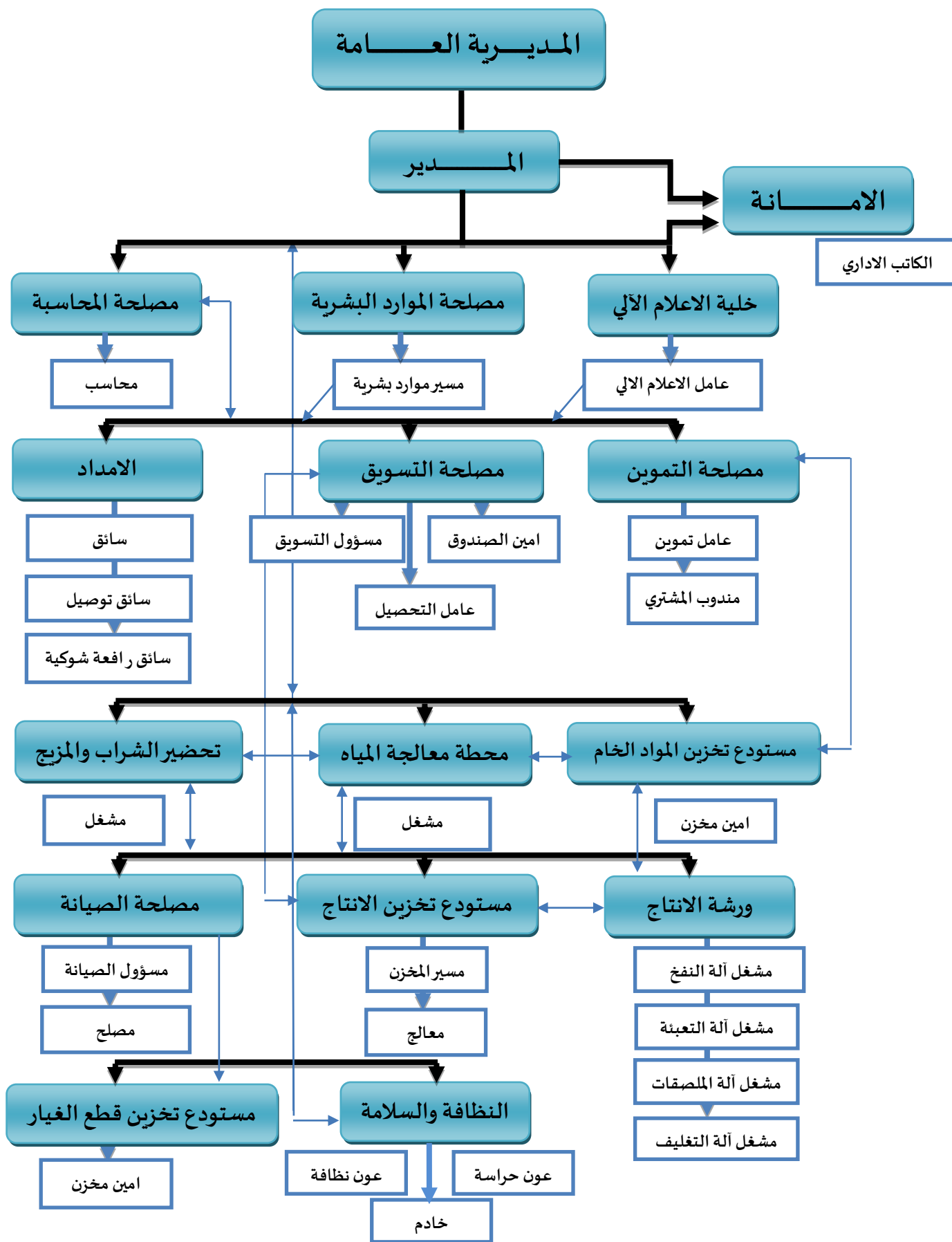
29- ما هو سر نجاح المؤسسة في رأيك؟

تولي فرد من العائلة الاشراف عليها

وجود تعاون بين افراد العائلة

وجود المؤسسة تحت سلطة العائلة

الاعتماد على نظام تسيير عملي



**البطاقة التقنية:**

**اسم المؤسسة:** مشروبات مولاي بن احمد وأولاده.

**المدير العام:** مولاي خالد.

**نوع النشاط:** انتاج المشروبات الغازية واللاغازية.

**الشكل القانوني:** "ش.ذ.م.م" بمعنى شركة ذات مسؤولية محدودة، "SARL" Société A

.Responsabilité Limitée

**رأس المال:** 56.100.000.00DA.

**عدد المستخدمين:** 37 عامل مصنفين بين عمال الإدارة، عمال تقنيين، سائقين، وعمال حراسة.

**المساحة:** 10.000m<sup>2</sup>.

**مقر التواجد:** بلدية العسافية، ولاية الاغواط.

**سعة الإنتاج الحالي:**

اليوم: متوسط 1000 حزمة.

الأسبوع: متوسط 5000 حزمة.

الشهر: متوسط 1000 حزمة.

السنة: متوسط 240,000 حزمة.

وحدة القياس هي الحمولة التي تحتوي على 06 زجاجات سعة 2 لتر.

**الإنتاج:** تغطي المؤسسة احتياجات ولاية الاغواط في انتاج المشروبات الغازية واللاغازية.

**الهاتف:** 029.12.63.85/029.12.63.87

**الايمل:** [Limonaderiemoulai@yahoo.fr](mailto:Limonaderiemoulai@yahoo.fr)

المساهمة الاجتماعية  
المساهمة الاجتماعية للجمعية الدينية لمسجد العتيق

العسافية في : 2025/02/19

الجمعية الدينية لمسجد العتيق

بلدية العسافية

الهاتف: 06.66.94.62.53

إلى مصنع المشروبات الغازية مولاي و أولاده

الموضوع : تزويدنا بالمشروبات

( قفة رمضان 2025 )

لنا عظيم الشرف ان أتقدم إلي سيادتكم الموقرة بطلبنا هذا المتمثل في تزويدنا بالمشروبات الغازية في سبيل الله من اجل مساعدتنا في حملة قفة رمضان 2025 ، كما تم تعويدنا في السنوات السابقة من طرفكم .

وفي الاخير تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

وجزأكم الله كل الخير وجعلها في ميزان حسناتكم وبارك الله في رزقكم وصحتكم

إمضاء رئيس الجمعية :



رئيس الجمعية  
صوني محمد

Le 16 Mars 2025

10 f

المساهمة الاجتماعية لجمعية فاستبقوا الخيرات

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جمعية فاستبقوا الخيرات

اجتماعية ثقافية - الأغواط -

حي بوعامر الصادقية الأغواط الأغواط في : 8.../09.../2025

الهاتف: 06-69-47-62-49

رمضان 2025

الى السيد الفاضل : السيد الفاضل... الأغواط

الموضوع : المساهمة في مشروع الخيري لشهر رمضان

نتشرف نحن جمعية فاستبقوا الخيرات بالأغواط ومع حلول شهر رمضان المبارك

بدعوتكم للمساهمة في إنجاح المشروع الخيري

افطار عابري السبيل ، وقفة رمضان ، وكسوة اليتيم.

وتقبلوا منا أسـمى عبارات الشـكر والتقدير.

رقم الحساب البنكي : BDR: 00300297000216220072

إمضاء رئيس الجمعية



رئيس الجمعية  
ع. أمربن عروس

- Le 01.03.2025

10 f

- Le 19 mars 2025

10 f

- Le 22. mars 2025

10 f