

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية



مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : تنمية و تسيير الموارد البشرية

## الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري

دراسة ميدانية : برك الفلاحة و التنمية الريفية - تيارت-

إشراف الأستاذ :

أ. بلجوهر خالد

من اعداد :

- بن زرقة صارة

- عابدي سمية

السنة الجامعية

2018/2017



## ﴿ شكر و تقرير ﴾

نبراً بشكر الله وحمده و الصلاة على نبيه محمد صلي الله عليه و سلم

و من تبعه إلى يوم الدين

نتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذ المشرف:

﴿ بلجوهر خالر ﴾

الذي لم يبخل علينا بأية نصائح للوصول إلى هدفنا المنشود وإلى كافة

أساتذة قسم علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

و نتقدم بالشكر إلى جميع عمال بنك الفلاحة و التنمية الريفية تيارت

و كل من كان له الفضل في المساهمة في هذا العمل المتواضع

﴿ صارة ، سمية ﴾



﴿إهداء﴾

سَمِيَّة

أهري ثمرت عملي إلى أعز من في قلبي

إلى من كان قروتي و مثلي الالعلى ... إلى مكان حريصا على ورأستي  
و مستقبلي و حريصا على تحقيق أحلامي و أمنياتي ... إلى أبي الغالي  
میلوو أطلال في عمره

إلى من جعلت الجنة تحت أقدامها

إلى من أعطتني الحنان و الرعاية و العطف .... إلى أمي الحبيبة أطلال  
الله في عمرها .

و إلى كل إخوتي و إخواتي الزين سانروني طول مشواره الدرأسي إلى

كل أبنائهم و خاصة أخي عبد القاور و عمي عابر

و إلى كل من أحاطوا بي محبتهم من أصدقائ و إلى أجباء صارة و سميرة

محمد الامين ، علي ، باقوري زهير ، تاج الدين

﴿إهداء﴾

سارة

و أخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي إرحمهما كما ربياني  
صغيرا.

أهري هذا العمل المتواضع إلى أعز ما أملك في هذا الوجود إلى من  
عملتني لكرها و وضعتني لكرها إلى من سهرت و تعبت لراحتي إلى من  
فرحت لفرحي و حزنت لحزني إلى : ﴿أمي ، أمي ، أمي﴾

إلى من أنار لي درب الحياة و من كان سبب في وصولي إلى ما وصلت  
إليه ، إلى من ضحى و كافح لأجلي ، إلى من علمني أن أصبر على  
الأشياء في سبيل الظفر بها

إلى : ﴿أبي ، أبي ، أبي﴾ العربي

إلى إخوتي : ﴿نور الدين و خالد﴾

إلى من أحاطوا بحببتهم و اهتمامهم و نصائحهم ، و حثوني على  
العلم و لم يتوانوا في تقريم أوني مساعرة لي و أخص الذكر

سمية ، سميرة ، زكري محمد الأمين ، باتوري زهير و تاج الدين .

قد تناولت الدراسة موضوع الثقافة التنظيمية ، و فعالية التسيير الإداري لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -تيارت-

تمحورت الدراسة حول الاشكالية التالية:ما علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية التسيير الإداري ؟

و من أجل ضبط الاشكالية أكثر و محاولة التحكم في أبعادها البحثية ثم طرح التساؤلات الفرعية و هي :

- هل يساهم تفعيل الاتصال في سرعة المشاركة في اتخاذ القرار ؟
- هل يساهم النمط القيادي في المؤسسة في مرونة التنظيم ؟

و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي و تطبيق المسح الشامل حيث بلغت عينة الدراسة 40 مفردة و لتحقيق أهداف الدراسة تم الاستعانة بمجموعة من الأدوات من بينها الاستمارة و التي تكونت من ثلاث محاور احتوت على 36 سؤالا بالإضافة إلى استخدام الملاحظة و المقابلة ، لتدعيم الدراسة من خلال النتائج تبين أن :

- يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري
- تفعيل الاتصال يساهم في سرعة المشاركة في اتخاذ القرار
- النمط القيادي يساهم في مرونة التنظيم .

## فهرس المحتويات

	- كلمة شكر و تقدير
	- إهداء
	- ملخص الدراسة
	- فهرس المحتويات
	- فهرس الجداول
	- فهرس الأشكال
أ	- مقدمة
	<b>الفصل الأول : الإطار النظري و التصوري للدراسة</b>
18	- تمهيد
19	- أهداف الدراسة
19	- أهمية الدراسة
20	- أسباب إختيار الموضوع
21	- الإشكالية
22	- فرضيات الدراسة
23	- تحديد مفاهيم و مصطلحات الدراسة
25	- الثقافة التنظيمية
28	- أنواع الثقافة التنظيمية
30	مكونات الثقافة
34	- أهمية الثقافة التنظيمية
36	- العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة
37	- خصائص الثقافة التنظيمية
40	- فعالية التسيير الإداري
42	- خصائص الفعالية
43	- معايير قياس الفعالية
45	- العوامل المؤثرة في الفعالية
48	- مستويات التسيير الإداري
49	- أنواع التسيير الإداري
49	- متطلبات التسيير الإداري و عناصره
50	- مبادئ التسيير الإداري الناجح
50	- أهمية التسيير الإداري
52	- المداخل النظرية
57	- الدراسات السابقة



62	- خلاصة
	<b>الفصل الثاني : الإطار المنهجي للدراسة</b>
64	- تمهيد
64	- مجالات الدراسة
64	- المجال المكاني
67	- المجال الزمني
67	- المجال البشري
69	- المنهج المستخدم في الدراسة
69	- أدوات جمع البيانات
71	- مجتمع البحث و العينة
71	- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة
73	- خصائص مجتمع البحث
	<b>الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة</b>
81	- عرض و تحليل بيانات الدراسة
117	- مناقشة و تفسير نتائج الدراسة
122	- النتائج العامة للدراسة
124	- خاتمة
	- قائمة المراجع
	- قائمة الملاحق



الصفحة	العنوان	الرقم
73	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
74	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن	02
75	يبين خصائص العينة وفق المستوى التعليمي	03
76	يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة المدنية	04
77	يوضح توزيع مفردات العينة على متغير المستوى المهني	05
78	يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية	06
81	يوضح اعتماد المؤسسة على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار	07
83	يبين مساهمة المشاركة في عملية اتخاذ القرار في زيادة الثقة	08
84	يوضح اتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة	09
86	يبين تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات بجميع أنواعها	10
87	يبين اهتمامات المؤسسة بعملية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار	11
89	يبين الاتصال السائد داخل المؤسسة	12
90	يوضح اتصال العمال مع الرئيس	13
91	العلاقات الغير رسمية تساعد على طرح أفكارك	14
92	يوضح طبيعة العلاقة التي تربط العامل بمسؤوله المباشر	15
93	يوضع الإلتزام بإنجاز الإلتزام المهام لتفادي المشاكل في العمل	16
94	تعتقد أن المؤسسة تعطي فرصا لحل مشاكلها بعيدا عن الاجراءات الرسمية	17
95	يوضح سهولة إيصال الإنشغالات إلى الهيئة الإدارية العليا	18
96	يبين اعتماد المؤسسة على القنوات الغير رسمية	19

97	يبين تأثير قنوات الاتصال في سرعة لاتخاذ القرارات	20
98	يوضح الأهداف الأساسية للإتصال	21
99	يوضح مصدر الحصول على المعلومات	22
100	أنت راض على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم	23
101	يبين وجود بعض الصعوبات في إتصال العاملين بالرئيس	24
103	يوضح نوع القيادة السائدة في المؤسسة	25
104	يبين توجيهات القائد الحالي تستند إلى معايير واضحة في تنظيم العمل	26
105	يوضح المدير حرية التصرف للعاملين في أداء عملهم	27
106	يحاول القائد مواجهة الصعوبات التي تطرأ على المؤسسة	28
107	هناك ثقة متبادلة بين المدير و العاملين داخل المؤسسة	29
109	يوضح منح المدير فرصة لتحمل المسؤولية بشكل أكبر	30
110	يوضح كيفية اجراءات الاجتماعات المدير مع مرؤوسيه	31
111	إهتمامات القيادة داخل المؤسسة	32
112	يبين قيام المدير بتفويض السلطة للعمال لأداء بعض المهام	33
113	للمدير اهتمام كبير بمشاكل العاملين داخل المؤسسة	34
115	طبيعة العلاقة الموجودة بين المدير و العاملين	35
116	تقوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة	36

الصفحة	العنوان	الرقم
30	مكونات الثقافة التنظيمية	01

المقدمة



يتميز العصر الذي نعيش فيه بهيمنة المنظمات و شموليتها لكافة نواحي الحياة ، و من المعلومات أن لكل منظمة ثقافة تميزها عن الأخرى و تجعل لها خصوصية في جميع نشاطاتها ، و على هذا الأساس فقد جاءت العديد من الدراسات و البحوث لتؤكد أهمية التعرف على ماهية و طبيعة ثقافة المنظمات السائدة بأبعادها المختلفة في أي منظمة عامة و خاصة كانت و ذلك من أجل تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية و تصويب النواحي السلبية و الارتقاء بالمنظمة من جهة أخرى ، و ذلك لما له من انعكاسات ايجابية على تطبيق أهداف المنظمة و إشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية على حد سواء ، حيث إن تقدم المنظمات و نجاحها في تحقيق أهدافها و تطلعاتها ، يرتبط ارتباطا وثيقا بقدرة أفرادها على إنجاز المهام و الأعمال الموكلة إليهم على أحسن وجه ، و قدرة هذه المنظمات تتوقف على نوعية العاملين فيها ، و مستوى كفاءتهم و قيمتهم و الأفكار التي يحملونها عن منظماتهم.

إن الثقافة التنظيمية هي تلك الثقافة المعبرة عن الارتباط و التماسك بين القيم و العادات و المؤثرات و الإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد و تشكل في حد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة ، و على هذا الأساس تعبر ثقافة المؤسسات عن روح التنظيم بما يتضمن ذلك من انتقادات و التوقعات حيث أن الثقافة التنظيمية تساهم في تحديد نمط سلوكه و أساليب تفكيره و تصرفاته في المواقف المختلفة .

و على اعتبار أن فعالية أي مؤسسة ترتبط بكفاءة العنصر البشري و قدرته على العمل و رغبته فيه.

و عليه فإن فعالية التسيير الإداري هي قدرة المنظمة على تسييرها و تحقيق أهدافها بأقل جهد و أقل تكلفة حيث تشكل محور العديد من البحوث و الدراسات العلمية على اعتبارها أهم مؤشرات نجاح أو فشل تسيير المنظمات ، كما أن أهميتها تتبع من كثرة هذه

الدراسات التي أجريت حولها خاصة أنه تم دراسة فعالية التسيير الإداري بارتباطها بالعديد من المتغيرات الأخرى .

و تعتبر فعالية التسيير الإداري الصفة الأساسية و هي مبرر لوجود تسيير التنظيم و استمراره و تطوره و هي معيار الحكم على نجاحه و يعتبر قياس فعالية التسيير بمثابة تقييم لأداء الكلي للمؤسسة ، و لهذا تعتمد معظم المؤسسات أو جلها على قياس فعاليتها التسييرية كوسيلة لتقييم أدائها .

و لذلك سنتناول في هذه الدراسة علاقة الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري في إحدى مؤسستنا و هي مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية –تيارت- للوقوف أو التعرف على علاقة الثقافة التنظيمية بفعالية التسيير الإداري ، و عليه قسمت الدراسة إلى ثلاث فصول كالتالي :

## الفصل الأول:

الجانب النظري المعنون بتقديم الدراسة ، و تم التخصيص في هذا الفصل مفهومين أساسيين فيما يخص الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري ، و عرجنا على الأبعاد و المؤشرات المتعلقة بهاذين المتغيرين ، فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية أبرزنا بعدين : المشاركة في اتخاذ القرار و مرونة التنظيم ، و نتائج الثقافة التنظيمية ، و أسبابه و النظريات و الدراسات السابقة التي تناولت الثقافة التنظيمية ، و فيما يخص المفهوم الثاني المتعلق بفعالية التسيير الإداري ، أبرزنا البعدين: الاتصال و القيادة و كذا على النظريات و الدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع بشكل خاص.

## الفصل الثاني :

و الذي جاءت تحت عنوان الإجراءات المنهجية ، أبرزنا فيه المنهجية المتبعة في دراسة الموضوع ، و أدواته التي تعتبر بمثابة المتغير الوسيط الذي يربط بين العلاقة بين المتغيرين الأول و الثاني و حلقة الوصل بين الجانب الميداني و الجانب النظري .

## الفصل الثالث :

تم في هذا الفصل عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة ، فهو أكثر أهمية في الجانب الواقعي للدراسة ، لان دراسة الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري في حقيقتها على أرض الواقع يمدنا بمعلومات كثيرة حول القيادة و الإدارة و دورها الأساسي في تسيير المؤسسة و تقييم الفرضيات الجزئية ، و الفرضية العامة ، و الاستنتاج العام لدراسة لتنتهي بخاتمة .

# الفصل الأول:

الإطار النظري

والتصوري للدراسة



## تمهيد :

من المسائل الأساسية التي أصبحت مطروحة في الفكر التنظيمي الحديث هي دراسة طبيعة العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري.

حيث يشكل الإطار النظري و التصوري في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها ، و ذلك بالنظر لأهمية هذه المرحلة ، حيث أننا من خلال هذا الإطار نحدد أهداف الدراسة و أهميتها ، و ضبط إشكالية البحث التي تعتبر من أهم الخطوات البحث العلمي ، بالإضافة إلى ضبط و تحديد المفاهيم الأساسية المرتبطة بالموضوع بالإضافة إلى التعريف الإجرائي كخطوة ضرورية مهمة في البحث لتنتهي بمدخل نظرية للدراسة و الدراسات السابقة.

## 1 - أهداف البحث:

- الإجابة على مشكلة الدراسة
- تسليط الضوء على الثقافة التنظيمية و التعرف إليها
- إعطاء صورة واضحة لمفهوم الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير
- معرفة نمط الثقافة التنظيمية السائدة في الميدان (البنك)
- التعرف على درجة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير
- إعطاء تصور واضح لمفهوم الثقافة التنظيمية
- إمكانية التوصل إلى نتائج يمكن من خلالها صياغة بعض المقترحات التي تساعد المؤسسة محل الدراسة في تحسين مستوى ثقافتها التنظيمية و ذلك لتحقيق أعلى مستوى فعالية تسيير.

## 2 - أهمية البحث :

- تأتي هذه الدراسة لتندمج ضمن دراسة العلاقة بين متغري الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري ، و نحاول إثراءها من الناحية العلمية و ذلك من خلال دراسة هذا الموضوع في المؤسسة.
- تكمن هذه الدراسة في التعرف على مستوى الثقافة التنظيمية و نوع فعالية التسيير داخل مؤسسة البنك الفلاحة (BADR) .
- تكمن أهمية الدراسة الحالية في أنها تعد من الموضوعات المهمة في ميدان الإدارة إذ تناولنا مفهومين مهمين هما ، الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري.
- تعزيز فهم العاملين لأهمية الثقافة التنظيمية فعالية التسيير الإداري.

3 -أسباب إختيار الموضوع :

أ - من الناحية الأكاديمية :

تتضمن هذه الدراسة ضمن توجهات تخصص تسيير و تنمية الموارد البشرية قصد نيل شهادة ماستر جامعة ابن خلدون تيارت كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

ب من الناحية العلمية:

إثراء المكتبة بدراسة ميدانية تتناول جانبا مهما من جوانب الإدارة و التسيير في المؤسسة.

تطوير المعارف الإدارية في مجال الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير أو عدم وجوده في المؤسسة .

التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير المتواجدة في مؤسسة البحث .

ج- أسباب موضوعية:

أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح و فشل المنظمات و أثارها على فعالية التسيير.

د- أسباب ذاتية :

وقع اختيارنا لهذا الموضوع بالذات دون غيره لأسباب عديدة منها الرغبة الشخصية في الإطلاع على موضوع الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير و إضافة إلى كل ما هو جديد فيه إلى رصيدنا المعرفي.

## 4 - الإشكالية :

شكلت قضية التنظيم ديناميكية منذ القرن الماضي إهتماما علميا دفع الباحثين الاجتماعيين إلى محاولة فهم و تحديد مكونات و أسس هذا التنظيم فقاموا بدراس ته و تشخيصه و تتبع أثره و نتائجه على مختلف المستويات نظرا لأن الفرد لا يستطيع أن يعيش و يعمل بمعزل عن الجماعات البشرية التي تربط بينهم علاقات إنسانية و تجمعهم لأهداف مشتركة و تحكمهم قيم و معتقدات و عادات و تقاليد تشكل لهم سلوكا معين داخل المنظمة ، و المتجسد في الثقافة التنظيمية و عليه فإن الثقافة التنظيمية في غاية الأهمية لأنها تعتبر مصدر للسلوك الإنساني و ممارسات الأفراد داخل المنظمة و تبرز أهميتها في كونها تعطي للفرد الفرصة للوصول إلى الشعور بالهوية التنظيمية ، و تجعل سلوكه ينسجم و الأهداف العامة للتنظيم ، خاصة في مجال الإدارة كما أن العامل يتأثر بالثقافة و القيم السائدة ، كونها تسعى لتفعيل الأداء و السلوك التنظيميين لتحقيق النمو و الترابط بين أفراد المنظمة.

فإن حاجة المنظمة إلى الاستمرارية و النمو و القدرة على التكيف مع المتغيرات الخارجية هي المعايير الأساسية لتطور هذه المنظمات و نجاحها فالثقافة التنظيمية لها مؤشرات عديدة منها المشاركة في اتخاذ القرار و مرونة التنظيم و هذه الأخيرة لها علاقة تكاملية.

و تعتبر فعالية التسيير جزاء لا يتجزأ من المفهوم الواسع للفعالية فمن خلاله يتم الحكم عليه ، و قياس آليات التسيير و الإدارة لدى أي منظمة و القدرة على التنبأ بالأزمات التي قد تواجه طبيعة العمل و الاستراتيجيات الواجب تبنيها لمواجهة هذه الأزمات.

و عليه فإن التسيير الإداري لا بد له من آليات لتحقيق الفعالية المطلوبة داخل المؤسسة و هذه الأخيرة قد تتأثر بالعوامل الداخلية للتنظيم كالاتصال و نوعية الاتصال و أشكال الاتصال حيث يعتبر العنصر الأهم في التسيير الفعال للمؤسسة و القيادة السائدة



داخل المنظمة و نوعيتها و مدى مرونة المدير و كيفية تعامله مع الموظفين و مدى الثقة المتبادلة بين المدير و موظفيه و الحث على تحقيق أهداف المنظمة و من هنا نستطيع القول أن أهم عنصرين في تحديد بنية التنظيم هو ثقافة التنظيم و فعالية التسيير فإذا كان هذين العنصرين فعالين بالشكل الذي يخدم التنظيم و من هنا تحقيق المنظمة أعلى درجات النجاح و التمايز و تحقيق ميزة تنافسية التي تعتبر المطلب الرئيسي لكل المنظمات ، و من هنا تظهر لنا إشكالية بحثنا و المتمثلة في التساؤل التالي:

- هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير ؟
- هل يساهم تفعيل الاتصال في سرعة المشاركة في إتخاذ القرار ؟
- هل يساهم النمط القيادي السائد في المؤسسة في مرونة التنظيم ؟

### 5-فرضيات الدراسة :

أسئلة فرعية:

#### 1-التساؤل المركزي:

ما علاقة الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير؟

التساؤلات الفرعية :

1 -هل يساهم تفعيل الإتصال في سرعة المشاركة في إتخاذ القرار؟

2 -هل للنمط القيادي دور في مرونة التنظيم ؟

5-الفرضيات :

5-1- الفرضية العامة :

توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير.

5-2- فرضيات جزئية :

1 يساهم تفعيل الاتصال في سرعة المشاركة في اتخاذ القرارات داخل بنك الفلاحة

2 يساهم النمط القيادي السائد في المؤسسة في مرونة التنظيم .

6 تحديد المفاهيم :

6 1 - الثقافة :

تعريف الثقافة لغة :

كلمة ثقافة هي عربية الأصل ، و هي مشتقة من مصدر فعل " ثقف " ، بمعنى فهم و تشير كلمة ثقافة إلى عدد من المعاني منها : الحذف و الفهم و الفطنة و التهذيب .

إصطلاحا :

تعريف تايلور:

الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشمل على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاق و القانون و العادات أي قدرات أخرى و عادات يكتسبها الإنسان بصفته عضوا في المجتمع .

تعريف كوفيوة:

الثقافة تشمل القيم المادية و الـ لامادية التي يخل بها الإنسان تطوره الاجتماعي و تجربته التاريخية و هي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي و الإنتاجي الفكري و المادي و التعليم و العلم و الأدب و الفن الذي وصل إليه المجتمع في مرحلة مقننة من مراحل نمو الاجتماعي و الاقتصادي .

### كما يعرف قاموس Random:

الثقافة على أنها طرق أو أنماط الحياة يتم بناؤها و تطويرها من قبل جماعة من الناس ، و يتم توارثها من جيل إلى آخر.

نلاحظ من خلال التعاريف السابقة لمفهوم الثقافة أنها تتكون من ( 03 ) عناصر أساسية و هي :

- القيم و الأفكار و المبادئ التي تتبلور لدى الأفراد
- الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر في البيئة التي تحيط بهم سواء كانت داخلية أو خارجية.

نستنتج مما سبق أن الثقافة هي مزيج من مجموعة مكتسبة سواء بطريقة مباشرة أو بطريقة غير مباشرة ، نتيجة التفاعل و الاحتكاك بين الأفراد أي أن الثقافة هي أي شيء يتعلمه الإنسان و يشاركه فيه أعضاء المجتمع بشكل عام.

### تعريف التنظيم لغة:

بمعنى نظم في الأشياء نظما وضع بعضها إلى بعض و يقال إنتظم أمره أي إنتظام.

### إصطلاحا :

هو تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف و من ثم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات و الحقوق و من ثم أيضا اختيار و تحديد الأشخاص الذين يقوم بها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - صلاح عبد القادر النعيمي ، الإدارة ، دار البازوري ، عمان 2008.

### تعريف الثقافة التنظيمية:

يعرف **Wheelen**:

الثقافة التنظيمية بأنها عبارة عن مجموعة من الاعتقادات و التوقعات و القيم التي يشترك بها أعضاء المنظمة.

و يعرفها **Shermerborn** :

بأنها نظام من القيم و المعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة .

كما يعرفها **Kossen** :

بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة<sup>1</sup> .

و يعرفها أيضا **القريني** :

بأنها الافتراضات و القيم الأساسية التي تطورها جماعة معينة من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الخارجية و الداخلية و التي يتم الاتفاق عليها و على ضرورة تعلمها للعاملين الجدد ، و من أجل إدراك الأشياء و التفكير بها بطريقة معينة أهداف الرسمية<sup>2</sup> .

كما يعرفها **نورالدين حاروش**:

بأنها تلك القيم و المعتقدات و الاهداف المشتركة بين عمال المنظمة التي يقوم القائد بنشرها عند تحديد طريقة القيام بالأعمال المطلوبة ، و يتركز بناء الثقافة التنظيمية على العناصر التالية :

<sup>1</sup> - العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط3 ، دار وائل الاردن ، 2005.

<sup>2</sup> - القيروتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة الانساني الفردي و الجماعي ، ط5 ، دار وائل ، الاردن ، 2009.

- إحداث تغييرات في الأوضاع التنظيمية و الأساليب الإدارية
- إحداث تناسق و النجاح بين أوضاع المنظمة و الأساليب في البيئة المحيطة.

عرفها ماهر (2004) :

هي مجموعة من الاتجاهات النفسية السائدة في المنظمة و القيم و العادات و التقاليد و معايير السلوك المتعارف عليها داخل المنظمة و بالرغم أن هذه الأمور غير ملموسة و لا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المنظمة يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين في المنظمة<sup>1</sup>.

في حين يعرفها اللوزي 2007 :

عرف الثقافة التنظيمية بأنها الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر و يمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع<sup>2</sup>.

أو هي كل مركب يتضمن المعرفة و المعتقدات و المفاهيم و طرائق التفكير المشتركة بين قادة المؤسسة و أفرادها القدامى و يتم تلخيصها للأفراد الجدد ، أي أن الثقافة التنظيمية ثقافة تتكون من القيم الاجتماعية المسيطرة التي تساعد في خلق التكامل بين أجزاء المنظمة<sup>3</sup>.

و حسب رضوي 2009 هي:

مجموعة من الخصائص و الأبعاد المتمثلة بمنظومة من الأفكار ، و المعتقدات و التقاليد و القيم ، و أساليب التفكير و العمل ، و أنماط السلوك و التوقعات و المعايير التي يتلقاها حولها أعضاء التنظيم و يؤثر في سلوكهم في المنظمة ، و تشكل شخصياتهم و تتحكم في

<sup>1</sup> - أحمد ماهر ، التنظيم ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ط1 ، 2005 ، ص 45.

<sup>2</sup> - موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 225-226.

<sup>3</sup> - أسامة الفراج ، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، دمشق ، سوريا ، مج 27 ، ط1 ، 2011 ، ص 155-184.

خبراتهم ، و تؤثر في إنتاجية المنظمة و كفاءة قراراتها ، و بالتالي فهي تشمل كل ما يدور داخل محيط المنظمة و التي تميزها عن غيرها من المنظمات<sup>1</sup> .

و منه فالثقافة التنظيمية كتعريف إجرائي :

- هي تلك القيم و العادات و التقاليد و المعايير التي تحدد سلوك الأفراد داخل المنظمات بغية تحقيق أهدافها.

### 2 6 - أبعاد الثقافة التنظيمية :

تشير الأدبيات إلى أن هناك أبعاد مختلفة للثقافة التنظيمية و ليس بعدا واحدا و من بين أبعادها:

#### 1 1 6 - اتخاذ القرار :

نقصد به الفصل بين عدة اختيارات متاحة و تفضيل إحداها بناء على صناعة مسبقة و مبنية على صعوبات دقيقة.

و يعرف أيضا القرار على أنه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، و يكون القرار هو البث أو التحديد لما يجب أن يتم و ذلك لإنهاء وضع معنى بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضوع القرار<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا: على أنه اختيار قائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر<sup>3</sup> .

### 2 1 6 - مرونة التنظيم :

هو سهولة التنظيم و مدى استجابته للمتغيرات المحيطة و نحتاجه لتسهيل التعامل بالمنظمة.

<sup>1</sup> - سندس روضة خوين ، مقياس العلاقة بين العولمة و الثقافة التنظيمية ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، بغداد الفرات ، ط2 ، 2009 ، ص 125-91.

<sup>2</sup> - عمر عنانيم و علي الشرفاوي تنظيم إدارة الاعمال ، الاسس و الاصول العلمية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1977 ، ص 130.

<sup>3</sup> - جميل أحمد توفيق ، أصول الادارة العامة ، المكتبة الانجلو المصرية ، 1974 ، ص 104.

### 3 1 6 - أنواع الثقافة التنظيمية :

يرتبط أمر تقسيم ثقافة المنظمة إلى أنواع بطبيعة البعد و المعيار و المعتمد عليه لتحديد ذلك ، و سنتطرق في هذه النقطة إلى نوعين رئيسيين للثقافة التنظيمية و ذلك بناء على تمسك الأفراد بالمكونات الثقافية (عنصر الشدة) و مدى تقاسمهم و تشاركهم لها (عنصر الإجماع)<sup>1</sup> .

#### أ - الثقافة القوية :

تكون الثقافة السائدة في المنظمة القوية عند ما يتقبل و يتقاسم جميع الأعضاء مكوناتها للمعتقدات ، القيم ، العادات ... إلخ و يسعون لتعليمها لكل وافد جديد بشكل عفوي و تزداد الثقافة قوة كلما كانت واضحة المعالم و محددة الأهداف ، فالثقافة تكون قوية إذا كانت تعتمد على مايلي<sup>2</sup> :

- عنصر الشدة : و يرمز هذا العنصر إلى قوة و شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم و المعتقدات.

- عنصر الإجماع و المشاركة لنفس القيم و المعتقدات في المنظمة و من قبل الأعضاء ، و يعتمد الإجماع على تعريف الأفراد للقيم السائدة في المنظمة و على الحوافز من عوائد و مكافآت للأفراد الملتزمين ، كما تضمن الثقافة القوية التميز كما تكون في السبب و التفوق على الذات ، فإذا منحت القيم و المعتقدات المتبناة فكرة أن طريقة العمل الحالية مثلى و وحيدة ، فإنه من الصعب إحداث و تبني التغييرات اللازمة لمواكبة متطلبات المحيط ، لذا تفضل إصلاح الثقافة القوية الديناميكية أو الايجابية ، إن صح القول و التي تعني بها كل الثقافات التي تدفع

<sup>1</sup> - حسين حريم ، ادارة المنظمات المنظور الكلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 268.

<sup>2</sup> - محمود سلمان لعميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 2، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان (الأردن) ، 2005 ، ص 316.

الأفراد إلى البحث عن ما هو أفضل لتحقيق لتكامل الداخلي و التكيف الخارجي حتى و إن تطلب الأمر تغيير إحدى مقوماتها.

### ب - الثقافة الضعيفة:

تعتبر الثقافة التنظيمية ضعيفة ، إذا لم يتم تقبل كل مكوناتها من طرف أعضاء المنظمة ، ما يتسبب في انتشار الفوضى ، و تكوين جماعات غير متجانسة ، تبحث كل واحدة على الهيمنة و السيطرة ما يتسبب في صراعات داخلية و تسرب و هروب الإطارات منها ما يهدد وجود المنظمة و يعرقل السير الجيد للعمل ، مؤثرة بذلك سلبا على المردودية الاقتصادية ، و منه تعدد بقاء بعض الأعضاء فيها.

إذن يمكننا القول بأن أهم ما يميز الثقافة الضعيفة هو وجود صعوبة في التوافق و التوحد بين أعضاء المنظمة و بين أهدافها و قيمها ، حيث تجد الأفراد يسيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ، و يتلقون تعليمات متناقضة و بالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة.

و من هنا يتضح أن نجاح المنظمة في اكتساب ثقافة قوية ، يعتمد على مدى قدرتها على نشر قيمها بشكل واسع بين أعضائها ، و نجاح الثقافة التنظيمية يتوقف على شرحها لجميع العاملين ، و مساعدتهم على فهمها و تطبيقها والالتزام بها كما أن الثقافة التنظيمية الضعيفة تجعل كل متخذ قرار و كل فرد يعمل و يتصرف حسب قناعاته الخاصة و القيم التي يؤمن بها ، و قد يتعارض ذلك مع تحقيق أهداف المنظمة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد الجماعة ط1 ، دار الشرق عمان ، (الاردن) ، 2003 ، ص 318.

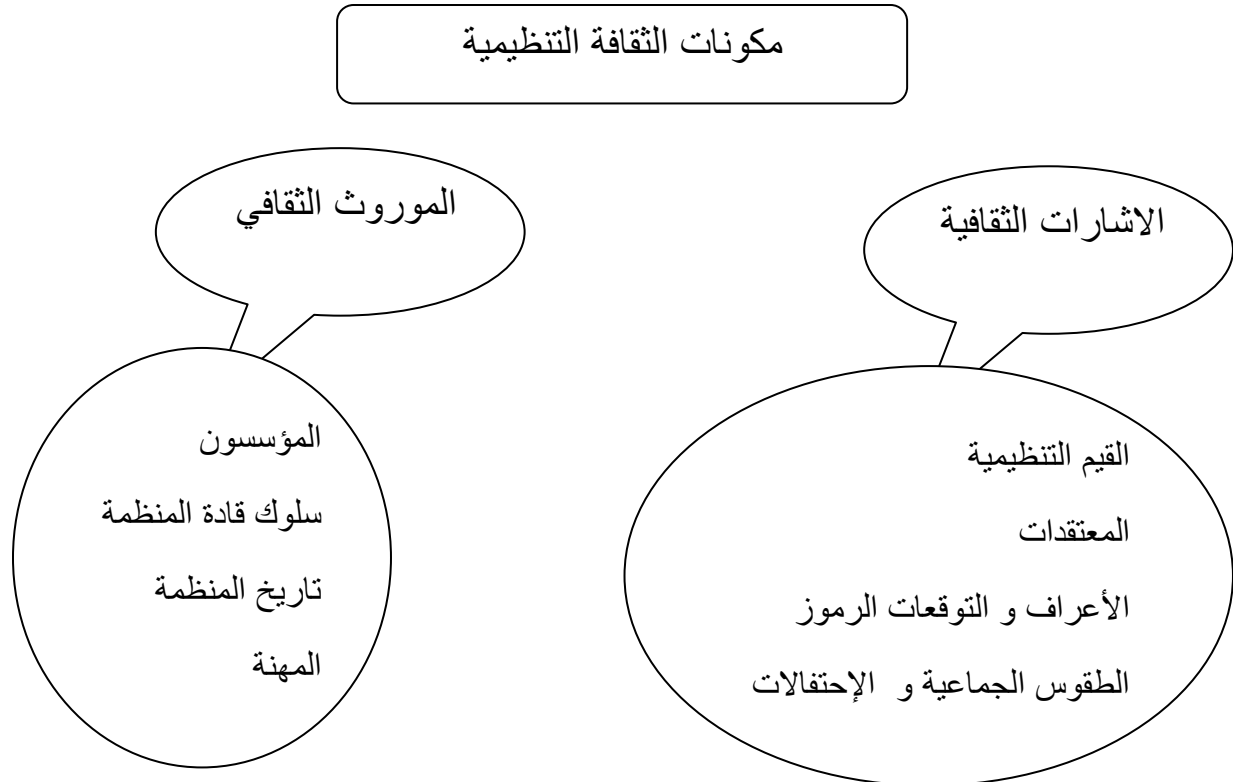


4 1 6 - مكونات الثقافة :

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر أو مكونات التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة ، و التي تشكل المحصلة الكلية للطريقة و التي يفكر و يدرك بها الأفراد كأعضاء عاملين لهذه المنظمة ، و التي تؤثر على أسلوب ملاحظة و تفسير الأشياء بالمنظمة<sup>1</sup> .

تظهر أهمية مكونات ثقافة المنظمة في سهولة معرفة و تحديد المبادئ التي تفسر السلوك داخل المنظمة سواء الرؤساء أو المرؤوسين و التي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين .

شكل 1 : مكونات الثقافة التنظيمية



<sup>1</sup> - أحمد بوشناق ، أحمد بوسهمين ، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ، مداخل ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة المسيلة ، الجزائر ، ص 03.

أ - الإشارات الثقافية : و تشمل على مايلي :

### 1 -القيم التنظيمية :

و هي قواعد تنظيمية تمكن الفرد من التمييز بين الخطأ و الصواب و المرغوب و غير المرغوب و بين ما يجب أن يكون و ما هو كائن ، أي كمرشد و مراقب للسلوك الإنساني لأنه يزوده برؤية عن اتجاهات الأفراد و طبيعة ثقافة المنظمة و الفعل كما يسمح أيضا بالتعبير عن الإدراك الحسن من السيئ في السلوكيات و من أهم هذه القيم حضور العمال و انصرافهم من المؤسسة في الأوقات المحددة لتنظيم بي، المساواة بين العاملين و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين<sup>1</sup> .

### 2 -المعتقدات :

و هي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل و الحياة الاجتماعية في بيئة العمل و طريقة انجاز الأعمال و المهام التنظيمية ، و من هذه المعتقدات نجد المشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي و أثر ذلك في تحقيق أهداف المنظمة .

### 3 -الأعراف و التوقعات :

يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة و غير الملموسة التي يدركها العاملون داخل المنظمة<sup>2</sup> .

أما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب و الذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة ، و مثل ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين ، و المرؤوسين من الرؤساء ، و الزملاء من الزملاء الآخرين و المتمثلة في التقدير و الاحترام المتبادل

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، مرجع سابق ، ص 312.

<sup>2</sup> - أحمد بوشناقفة و أحمد بوسهمين ، مرجع سابق ، ص 03.

و توفير نسبة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد و يدعم احتياجات الفرد العامل النفسية و الاقتصادية<sup>1</sup>.

### 4- الرموز:

هي عبارة عن إشارات متميزة مثل الشعارات ، و هي الصورة الرمزية الممثل للمنظمة ، إضافة إلى نمط اللباس و النمط المعماري ، كيفية إدارة الوقت اللغة المستخدمة داخل المنظمة<sup>2</sup>.

### 5 -الطابوهات:

هي كل شيء لا يجوز الحديث عنه لأنها تخالف القواعد الاجتماعية تعرقل نشاط النظام ، كالإخفاقات و المشاكل المؤلمة التي تحل بالمنظمة ، يمكن القول أن الطابوهات هي كل حدث مأساوي له تأثير سلبي على مستوى أداء المنظمة<sup>3</sup>.

### 6 -الطقوس الجماعية و الاحتفالات :

الطقوس عبارة عن التطبيقات المنتظمة و الثابتة المتعلقة بالأنشطة اليومية للمنظمة مثل اللغة المستعملة ، طريقة استقبال موظف جديد ، الاحتفالات السنوية ، العيد السنوي لإنشاء المنظمة ، و ذلك بهدف تأمين مجموعة من القيم إلى العاملين إضافة إلى تقوية الشعور بالانتماء للمنظمة .

أما الاحتفالات فهي نشاطات مبرمجة خصوصا من أجل مكافأة العاملين أو تشجيعهم حيث تقام في مناسبات معينة ، تستطيع الإدارة من خلالها تعزيز قيم معينة و خلق رابطة تبين أعضاء المنظمة و الإشادة بما يفعله الموظفون المتميزون مما يؤدي إلى خلق جو من التنافس بين العاملين يؤدي إلى تحسين أدائهم الفردي.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان ، نفس المرجع ، ص 313.

<sup>2</sup> - Gilles Bressy et christion kanloyt , economie d'entreprise , 4eme édition dallouz , paris , 1998 , p 52.

<sup>3</sup> - Strategor, politique générale de l'entreprise , 4eme édition, paris, dunod, 2005, p 682.

ب -الموروث الثقافي للمنظمة: يشمل الموروث الثقافي للمنظمة على ما يلي:

### 1 -المؤسسون:

إن ثقافة المنظمة ما هي إلا نتاج لثقافة الفرد و الأعضاء المؤسسين حيث نجد في الواقع العملي أن العديد من الثقافات تعكس قيم المؤسسين ، ذلك أنهم يعملون على تكريس هذه الثقافة في منظماتهم ، حيث تبقي معتقداتهم ، سلوكياتهم ، طرق تسيرهم قائمة حتى و لو غادروا المنظمة.

### 2 -سلوك قادة المنظمة:

يعتبر سلوك قادة المنظمة من أهم العوامل المؤثرة في تشكيل ثقافة المنظمة ، لان العاملين سيدركون أنه من أفضل الوسائل للارتقاء الوظيفي هو محاكاة سلوك القادة و يجب التأكي على أن العاملين يتأثرون بما يفعله القادة أكثر مما يقولونه ، حيث أن هناك اتفاق بأن ثقافة المنظمة تشكل بدرجة كبيرة بواسطة الإدارة العليا .

### 3 تاريخ المنظمة :

و هو كل ما يتعلق بسلسلة الأحداث الهامة و البارزة في حياة المنظمة و كان له تأثير على الأشخاص ، الهياكل ، التواريخ الكبرى، المحيط كل هذا يشكل لدينا تراكما لتجارب مختلفة تولد معايير مرجعية تاريخية للأداء<sup>1</sup> .

### 4 -المهنة:

و يطلق عليها أيضا ال حرفتو هي مجموعة المعارف التي ي جيدها أفراد المنظمة حيث تشمل كل من التكنولوجيا ، معرفة الأسواق ، المقدرة التنظيمية ، و التي تنشأ عنها مع مرور الزمن طرق لأداء الأعمال بالإضافة إلى علاقات عمل تتماشى مع طبيعة النشاط و يقاس ذلك بمدى إتقان العمل في مجال معين من النشاط.

<sup>1</sup> - Maurice thvement la culture d'entreprise puf, paris , p 60.

### 5 1 6 - أهمية الثقافة التنظيمية :

لقد زاد الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية بناء على ما حققته المنظمات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل و المشاركة القائمة على الثقة ، الاهتمام بالعاملين و تنمية مهاراتهم الابتكارية إضافة إلى المودة و التفاهم بين أعضاء المنظمة<sup>1</sup> .

و يتنامى الاهتمام بالثقافة التنظيمية لمالها من أهمية كبيرة ، فهي التي تساعد في التنبؤ سلوك الأفراد و الجماعات ، إذ من المعروف أن الفرد عند ما يواجه موقفا معينا أو مشكلة فإنه يتصرف وفقا لثقافته ، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين و على تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة.

و عليه يمكننا تلخيص أهمية الثقافة في النقاط التالية :

- تعد الثقافة التنظيمية بمثابة دليل الإدارة و العاملين ، إذ تمثل نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الاسترشاد بها ، كما تمد الموظفين برؤية واضحة و فهم أعمق للطريقة التي تؤدي بها الأشياء.
- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة و الأدوار و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و انجازاتهم.
- تحدد الثقافة بما تحويه من قيم و قواعد سلوكية للعاملين السلوك الوصفي المتوقع منهم و تحدد لهم أنماط العلاقات بينهم و بين بعضهم و بعض الجهات التي يتعاملون معها (حتى ملبسهم و مظهرهم ، اللغة ، منهجيتهم في حل المشكلات).
- تعتبر ثقافة المنظمة عاملا هاما في جلب العاملين المبدعين ، فالمنظمات الرائدة تجذب العاملين الطموحين ، كما أن المنظمات التي تبني قيم الابتكار و التفوق

<sup>1</sup> - علي عبد الله ، التحولات و ثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الاول حول الانتصار الجزائري في الالفية الثالثة ، جامعة البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية ، يومي 20-21 ماي 2002).

تستهوي العاملين المبدعين ، كما أن المنظمات التي تكافئ التمييز و التطوير ينضم إليها العاملون المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات.

- تعبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة و متطلعة للأفضل ، كانت المنظمة أكبر قدرة على التغيير و حريصة على الاستفادة منه.

- تمثل الثقافة التنظيمية عاملا من عوامل الانضباط الداخلي ، حيث يعتبر الانضباط داخل التنظيم مؤشرا واضحا لمدى بلوغ التنظيم درجة بالغة من ثقافة تنظيمية قوية ايجابية حيث يتبع هذا الانضباط من قيام الرئيس في قيمة التنظيم و مساعدته بالانضمام في الدوام ليكون قدوة للآخرين قولا وفعلا ، إذ لا يمكن أن نطلب من الأفراد شيئا مناقضا لما رفعه.

إذن تعتبر الثقافة التنظيمية ذات أهمية كبيرة فهي مصدر لقوة المنظمة و نجاحها و هو ما يتحقق إذ ما توفر فيها عنصر الايجابية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - درويش نصيرة ، الثقافة المنظمة و دورها في فعالية ادارة الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق ، مذكرة ماجستير (تخصص ادارة الاعمال) ، جامعة الجزائر ، 2009 ، ص 11.

### 6 1 6 - العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية مميزة:

يوجد مجموعة من العوامل التي تساعد على نشوء ثقافة تنظيمية قوية و منها :

**البناء التنظيمي:** و يقصد به نوعية القواعد و النظم و مقدار الرقابة المفروضة على سلوك الأفراد.

**التشجيع :** مدى توفير الدعم والمساندة من قبل المشرفين و الرؤساء لمروسيهم

**الانتماء:** درجة انتماء الموظف للمنظمة ككل و ليس لجماعة أو مهنة

**مكافأة الأداء:** درجة اعتماد المكافأة على إنتاجية الموظف

**درجة التحمل:** مدى توفر التضارب و الخلافات بين الزملاء و المجموعات و قابلية الموظفين لتبادل المشاعر بأمانة و صدق و قبول اختلاف الآراء بينهم.

**تحمل المخاطرة :** درجة تشجيع منتسبي التنظيم لكي يبدعوا و يبتكرون و يتحملوا المخاطرة.

7 - **قياس الثقافة التنظيمية:** هناك العديد من الطرق التي يمكن الاعتماد عليها في قياس ثقافة المنظمة مثل:

1 - **الطرق الاسقاطية:** التي تعتمد على استخدام وسائل مثل الكلمات المترادفة إكمال الجمل الناقصة ، تمثيل الأدوار و من تجميع البيانات يتم التعرف على ملامح المنظمة.

2 -المقابلات الشخصية : التي تعتمد على إجراء مقابلات ميدانية مع المديرين و العاملين بالمنظمة و سؤالهم عن الجوانب المختلفة في العمل (الماد يقي و المعنوية) و عن طريق جمع البيانات يتم قياس ثقافة المنظمة<sup>1</sup> .

3 -الملاحظة : و فيها يقوم الباحث بمراقبة ما يحدث داخل المنظمة من سلوكيات و تصرفات للعاملين و المديرين و تجميع بيانات تساعد في قياس ثقافة المنظمة .

4 -استخدام المعلومات الموثقة : تعتمد هذه الطريقة على استخدام و تقييم الوثائق و السجلات و التقارير المختلفة للمنظمة و التي يهتل تاريخها لقياس ثقافتها التنظيمية.

#### 6-1-7- خصائص الثقافة التنظيمية :

تتصف الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي تستمدها من خصائص الثقافة العامة من ناحية ، و من خصائص المنظمات الإدارية من ناحية الأخرى و تتفاوت هذه الخصائص الثقافية للتنظيمات من منظمة لأخرى و يمكن تحديد هذه الخصائص و السمات كالآتي<sup>2</sup> :

1 -الإبداع و المخاطرة: درجة قبول المخاطرة و تشجيع الموظفين على أن يكونوا مبدعين و لديهم روح المبادرة.

2 -الانتباه للتفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منت بهين للتفاصيل.

3 -التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة

4 -التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل حول الفرق لا الأفراد.

5 -العدوانية: درجة عدوانية الأفراد و تنافسهم ، لسهولة وودية التعامل معهم.

<sup>1</sup> - المرسي جمال الدين محمد ، إدريس ثابت عبد الرحمن : السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي للإدارة ، السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، طبع ، نشر و توزيع ، تانيس سابقا ، 2000-2001 ، ص 436.

<sup>2</sup> - العطية ماجدة ، (2003) سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ط1 ، عمان ، الأردن ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، ص 326.



6-الثبات : درجة تأكيد فعاليات المنظمة ، المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

7-الإنسانية: الإنسان هو الكائن الوحيد الذي يخلق الثقافة و يبذل في عناصرها و يغني من محتواها عبر العصور ، و الثقافة أيضا بدورها تصنع الإنسان و تشكل شخصيته ، و من هذا فالثقافة التنظيمية سمة إنسانية لأنها تتركب من ال حقائق و المعارف و المدارك التي يأتى بها الأفراد إلى المنظمة و التي تتكون لديهم خلال تقاعدهم مع المنظمة.

8-الاكتساب و التعلم: الثقافة ليست غريزة فطرية ، بل مكتسبة من المجتمع الذي يحيط بالفرد ، حيث لكل مجتمع إنساني ثقافة معينة ، و الفرد خلال تنقله يكتسب ثقافة من الأوساط الاجتماعية سواء كانت الأسرة أو المدرسة أو منظمة العمل و يتم اكتساب الثقافة عن طريق التعلم المقصود و من خلال الخبرة و التجربة أو من خلال صلة الفرد و علاقته و تفاعله مع الآخرين<sup>1</sup>.

9 قابلية للانتشار: تنتشر العناصر الثقافية بطريقة انتقالية واعية داخل الثقافة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، و من ثقافة مستوى إلى ثقافة مستوى آخر ، و هذا عن طريق احتكاك الأفراد و الجماعات ببعضها البعض داخل المنظمات و هذا الانتشار يكون سريعا و فعالا حيث ت لقي الثقافة التنظيمية قبولا و اسعا من أفراد المنظمة لقدرتها على حل بعض مشاكلهم.

10 - التكاملية: تتسم المكونات الثقافية بالاتحاد و الالتحام مشكلة نسقا متوازنا و متكاملًا ، مع السمات الثقافية لتحقيق نجاح عملية التكيف مع التغيرات التي تشهدها المنظمات<sup>2</sup>.

11 - القابلية للتغيير : و من المميزات أو الخاصية الكبيرة لثقافة ال منظمة الاستجابق للتغيير و هذا على طبيعة الأحداث التي تتعرض لها المنظمات و يحدث التغيير

<sup>1</sup> - عاطف وصفي ، الثقافة الشخصية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988 ، ص 58.

<sup>2</sup> - ماجدة العطية سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجامعة ، دار الشروق ، عمان ، الاردن ، 2003 ، ص 326.

على كافة العناصر الثقافية ، غير أن إقبال الأفراد و الجماعات و تقبلهم للتغيير في الأدوات و الأجهزة و مقاومتهم للتغيير في العادات و التقاليد ، منها جعل التغيير الثقافي يحدث بسرعة في العناصر المادية و يبطئ في العناصر المعنوية مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي<sup>1</sup> .

---

<sup>1</sup> - أحمد بوشناقفة ، أحمد بوسهمين ، المرجع السابق، ص 04.

## 6-2- تعريف الفعالية:

عرفها إتيوني على أنها : "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات و غالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغير تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى ، مثل بناء السلطة و أنماط الاتصال و أساليب الإشراف و الروح المعنوية و الإنتاجية<sup>1</sup> .

كما عرفها سعد بشاينية على أنها : "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فتقتصر على التكلفة و علاقات المدخلات بالمخرجات"<sup>2</sup> .

## التسيير لغة :

القوة في اللغة نقيض السوق و يقال : يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها عليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل و المرشد و القدوة<sup>3</sup> .

## التسيير الإداري اصطلاحا :

يعرفها كونتر بأنها القدرة على عملية التأثير الشخصي بواسطة الاتصال لتحقيق هدف معين<sup>4</sup> .

أما Rose browen يعرفها بأنها عملية إيجاد علاقات إيجابية وطيبة مع المرؤوسين بهدف التنافس لصالح العمل و ليس التعارض بينهم<sup>5</sup> .

<sup>1</sup> - محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مدخل التراث و المشكلات و المنهج ، دار المعرفة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 ، ص 128.

<sup>2</sup> - سعد بشاينية ، تنظيم القوزى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية (رسالة دكتوراه) ، معهد علم الاجتماع ، قسنطينة ، 1995 ، ص 31.

<sup>3</sup> - طارق سويدان ، و فيصل عمر بشراجيل ، صناعة القائد ، مكتبة حريز ، ط4 ، الرياض ، 2006 ، ص 40.

<sup>4</sup> - محمود سليمان اللميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، 2008 ، ص 53.

<sup>5</sup> - طارق مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، إيتراك للطباعة و النشر ، ط1 ، القاهرة ، 2007 ، ص 182.

## 6-2-1- تعريف فعالية التسيير الإداري:

فعالية التسيير تعني إنتاج أكبر بتكلفة و وقت أقل بالنسبة للفرد الواحد الآلة الواحدة ، الوحدة أو الفرع الواحد داخل المؤسسة و تعني أيضا فعالية التسيير الإداري تعني قدرة التنظيم على مسك جميع عوامل الإنتاج و توجيههم نحو أهداف المؤسسة و من وراء ذلك أهداف القرارات المحددة سلفا ، و فعالية التسيير لا تتم إلى في إطارات تسيير التنظيم الحديث الذي يتميز بقدرته على إبعاد عوامل الغموض و التعارض الصراع داخل المؤسسة<sup>1</sup> .

## 6-2-2- أبعاد فعالية التسيير الإداري:

### 1 - القيادة :

هي قوة التأثير في نشاط الفرد أو مجموعة بجهة تحقيق الهدف.

يعرفها "ستول غديل"، (Stoqdi)

بأنها النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين و ج غمهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه<sup>2</sup>.

يرى هذا التعريف على أن القيادة عملية تؤثر في الأفراد من أجل تحقيق أهداف الجماعة.

كما يرى Rosen and bron :

القيادة بأنها عملية إيجاد علاقات ايجابية وطيدة مع المرؤوسين بهدف تحقيق التنافس لصالح العمل و ليس التعرض فيما بينهم إن القيادة عملية تفاعل بين قادة و مجموعة من

<sup>1</sup> - Wood ward , structure et dynamique des organisation , Ed liaison , paris 20 , p 207.

<sup>2</sup> - محمود المسماة ، الإدارة الفعالة ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 2003 ، ص 95.

الناس في موقف معين و يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بإجراءات الفعالة لتحقيق تلك الأهداف<sup>1</sup>.

## 2-الاتصال:

تفاعل طرفين أو أكثر معا في حدث أو موضوع معين بهدف تبادل المعلومات للوصول إلى تحقيق التأثير المطلوب لدى طرف واحد من الأطراف أو كليهما معا. و يعرف أيضا: تبادل رسائل معينة بين أكثر من طرف باستخدام وسائل معينة للتواصل. و يعرف أيضا: عملية إرسال المعلومات ذات المعنى المحدد من شخص إلى آخر يهدف إلى التأثير على سلوك الشخص الثاني.

## 6-2-3- خصائص الفعالية :

من أبرز الخصائص الفعالية التنظيمية مايلي :

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد و الصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية... إلخ.
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة و متنوعة منها المجتمع ، الأفراد المساهمين... إلخ.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- الهشية : إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة ، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها و أهدافها و المستفيدين من خدماتها و الوقت الذي يتم تقويم الفعالية فيه.

<sup>1</sup> - مدحت محمد أبو النصر ، ادارة و تنمية الموارد البشرية ، اتجاهات المعاصر ، مجموعة النيل العرب ، ب.م.ن ، 2003 ، ص 219.

- الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة فهي مركبة من معاني مختلف و أبعاد متعددة ، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية و منطقية<sup>1</sup> .

#### 4-2-6 معايير قياس الفعالية :

توصل الباحث Compbell من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيارا استخدام لقياس الفعالية و هذه المعايير هي:

- **الفعالية العامة :** تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي يصدرها الخبراء و المخصصين و الذين هم على علاقة بالمنظمة.
- **الإنتاجية:** و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة ، و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية ل نفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط.
- **الربحية:** و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة:** و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.
- **حوادث العمل:** و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية.
- **النمو :** و تقف عليه بواسطة حجم العمل أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة و حجم المبيعات و عدد الابتكارات.
- **معدل التغيب :** و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- **دوران العمل:** و يشير إلى عدد الأفراد الذين تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي .

<sup>1</sup> - يعالج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع فعالية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسويق ، فرع ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسويق ، 2010 ، ص 22-23.

- **الرضا الوظيفي** : و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم
- **التحفيز و الدافعية**: و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمة الفعالية في تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية**: ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد، و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة**: و هي التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التسريع و تصميم شبكة اتصال فعالة.
- **المرونة و التكيف**: و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما تتوافق و الظروف المتجددة.
- **التطبيق في الأدوار و قواعد السلوك**: و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل: تفويض السلطة ، توقعات الأداء.... إلخ.
- **المهارات العملية للمدراء** : و التي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- **إدارة المعلومات و الاتصال**: و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح.
- **الاستفادة من البيئة**: من خلال الاستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.

- **التقييم الخارجي:** و الذي يتمثل في وجهة نظر الأهداف الخارجية و الاحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم بالمؤسسة.
- **الاستقرار:** و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة (صيانة بنائها الوظيفي ، و كذلك لضمان عملية الإمداد بكل مستلزماته ، خاصة في فترة الأزمات (مخزون أمان لمواجهة الطوارئ).
- **تكلفة الإدارة:** و التي تتمثل في النسبة بين مر بنات و مكافأة مختلفة ، عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- **برامج التكوين و التطوير:** و تمثل حجم الجهد المبذول بفرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.
- **التركيز على الانجاز:** و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر من التحفيز الأساسية<sup>1</sup>:

## 5-2-6 العوامل المؤثرة في الفعالية:

إن كان المقصود بالفعالية هو درجة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فهي مرتبطة بمدى الاقتراب أن الابتعاد عن الفعالية النهائية نشأت هذه في ضوء أربع أقسام رئيسية:

### النظام الاقتصادي:

إن المقصود بالنظام الاقتصادي ، جميع الأنشطة و الأدوار و الوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة ، و عليه فإن معايير الفعالية وفق هذا التفسير يتضح من خلال السمات أو الخصائص التالية:

<sup>1</sup> - عزاز ابراهيم و قرين بلال ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة أكلي أمحمد أولحاج ، البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015 ، ص 12-15.



- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من التخصيص في مجال التقسيم.

- إن المنظمات التي تحتوى على درجة عالية من الإلية (L'automatisme) تكون أكثر فاعلية من تلك الآليّ الضعيفة.

### النظام السياسي:

و نعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات و التي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها ، في ضوء هذا البعد نجد أنه المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات الآتية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي تمثل قراراتها رغبة عامليها .
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية و مضبوطة ، تكون فعاليتها أكثر من تلك المنظمات التي تمثل قراراتها رغبة عامليها.
- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة و محددة نابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

### النظام الرقابي:

إن المعنى الحاضر للنظام الرقابي في هذا الموضوع هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق و التمسك بأهداف المنظمات ، و يمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها<sup>1</sup>.
- من جهة أخرى ، فإن المنظمات التي تصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية و للوهلة الأولى.
- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين علاقات محددة و موضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء مزاج الرئيس.
- تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثف الاتصالات بين أعضائها و في كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية).

### النظام البيئي :

و نقصد بالنظام البيئي : تلك المحددات التي تتعلق بالسكن و البيئة ، و منه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم
- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه ، تكون أكثر فعالية فيما لو

<sup>1</sup> - صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، ط 1 ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006 ، ص 212-214.

كانت متوقعة على نفسها و لا توجد لها أي امتداد طبيعي و اجتماعي داخل المحيط الذي يكون جزءا منه<sup>1</sup>.

## 6-2-6 مستويات التسيير الإداري :

ينقسم التسيير إلى العديد من المستويات التي تعب ر كل واحدة منها على المهام الدقيقة و الصلاحيات المحددة للإطارات المكلفة له ، و فيما يلي نتعرض لهذه المستويات:

**1 -المسيرون القاعديون :** و تتمثل مهامهم في الإشراف على العاملين و استعمال الموارد في المستويات التنظيمية ، و يتم اختيار هؤلاء المسيرين على أساس قدراتهم و مهاراتهم التقنية و هذه الأخيرة هي أكثر أهمية بالنسبة للمسيرين القاعديين ، علما أنهم يمضون معظم أوقاتهم مع رؤوسهم بغرض النصح و الإرشاد.

**2 -المسيرون الأواسط:** و تتمثل مهامهم في مراقبة و تنظيم استعمال الموارد ، للتأكد من حسن سير التنظيم ، و يقضون أوقاتهم في كتابة التقارير ، و حضور الاجتماعات و إجراء الاتصالات ، و تأمين الحصول على المعلومات الضرورية و توزيعها على الجهات المعنية، مع تقديم الشرح و الإيضاح ، حيث أن مهارة الإنسان في القدرة على الاتصال و التحفيز و قيادة الأفراد ، و هي تمثل أهمية بالغة للمسيرين الأواسط الذين يجب أن يكونوا قادرين على الإقناع و التفاوض و التنسيق<sup>2</sup>.

**3 -الإدارة العليا :** تتمثل مهمة المسيرين في الإدارة العليا في رسم السياسة العامة للمؤسسة و تنسيق أنشطة الإدارة الوسطى ، و التأكد من صلاحيات المخرجات في المستوى التنظيمي الأدنى ، و تكتسي المهارة التنظيمية في التخطيط و تحقيق التكامل بين مختلف الأنشطة داخل التنظيم، و التوفيق و متطلبات الأفراد، أكبر أهمية لدى المسيرين في الإدارة العليا.

<sup>1</sup> - صالح بن نوار ، المرجع السابق ، ص 200-212.

<sup>2</sup> - Richard, A.Jhonson opict, p 150.

### 6-2-7 أنواع التسيير الإداري:

#### التسيير العملي:

يتميز بالتعددية اليومية التكرار في كل ميادين التسيير، إن فعالية كل الأعمال الجارية تقاس على المدى القريب بواسطة المعايير الكمية بالإنتاجية بالنسبة للإنتاج المادي رقم المبيعات بالنسبة لكل بائع أو بمقياس الميزانية الاجتماعية، و باختصار نستطيع أن نقول أن التسيير العملي يكمن في تشغيل الطاقة المتواجدة في المؤسسة و هذا بأقصى فعالية ممكنة<sup>1</sup>.

#### التسيير الاستراتيجي :

إن التسيير العادي يسمح للمؤسسة أن تحقق أهدافها و التسيير الاستراتيجي يضع المؤسسة في حالة تحقيق أهدافها إذ أن هذه الوضعية تكون متصلة بمفهوم الاستثمار بالمعنى العام أي بالإنسان ، بحث ، تنمية ، جذب الزبائن ، التنظيم .... إلخ. و بصفة تكاملية يتمثل التسيير العادي في تحويل الاستثمارات إلى نتائج.

### 6-2-8- متطلبات التسيير الإداري و عناصره:

1 -التأثير : القدرة على أحداث تغيير أو قناعة

2 -النفوذ: القدرة على أحداث تغيير أوامر أو منصب و هو مرتبط بالقدرات الذاتية و ليس بالمركز الوظيفي.

3 -السلطة القانونية: و هي الحق المعطى للقا ئد في أن يتصرف و يطاع و عليه فعناصر القيادة الإدارية هي:

1 وجود جماعة من الأفراد

2 وجود فرد (قائد) من المجموع ذو تأثير و قرار صائب و فكر إرادي

<sup>1</sup> - عبد الرزاق حبيب ، اقتصاد و تسيير مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر ، 2002 ، ص 34.

3 للاتفاق على الأهداف التي تسعى المجموعة لتحقيقها<sup>1</sup>.

### 6-2-9- مبادئ التسيير الإداري الناجح:

في ضوء الكثير من البحوث و الدراسات التي تناولت موضوع التسيير الإداري فإن المؤلفات روبرت وردزن بول براون في كتابهما قيادة الناس ، و وضع 8 مبادئ :

1 - القدرة على إيجاد رؤى مشتركة : و تعني الرؤية ، الصور الذهنية الواضحة لمستقبل المنظمة.

2 - الثقة بالنفس و بالآخرين: عندما لا يثق الفرد في نفسه غالبا لا يثق في المرؤوسين. وعلى القائد هنا أن يعمل على تسهيل التفاعل مع العاملين و تبادل المعلومات و تحسين مهارات الاتصال.

3 - زيادة معدلات مشاركة المرؤوسين: و هذه الأخيرة تعد شكلا من أشكال الديمقراطية و الشورى و دليل على الثقة في المرؤوسين.

4 - توفير فرص التعليم و التدريب: فالتدريب هو نشاط يهدف إلى اكتساب مهارات و خبرات جديدة و هذا يؤهل الفرد (القائد الإداري) و الجماعة إلى القيام بالمهام و بكفاءة إنتاجية هائلة<sup>2</sup>.

### 6-2-10- أهمية التسيير الإداري:

تتضح أهمية القيادة في الإدارة ، لأنه لا بد لهذه الأخيرة من تنظيم شؤون التنظيم و إقامة العدل إذ تشير بعض الدراسات إلى أن القيادة لها أهمية في جوانب عديدة منها:

- أنها حلقة وصل بين العاملين و بين المؤسسة و تصوراتها المستقبلية

- تدعيم القوى الايجابية و تقليص السلبية قدر الإمكان

<sup>1</sup> عمرو عبد الله ، اعداد القادة ، ورقة مقدمة في الملتقى العربي ، بعنوان ، اعداد القيادات الادارية المالية ، و رشة عمل الادارة تحت الضغوط ، مصر ، 2008 ، ص 7.

<sup>2</sup> علي عياصرة و محمد محمود العوده الفاضل ، الاتصال الاداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر او التوزيع ، ط 1 ، 2006 ، ص 77.

- السيطرة على مشكلات الجماعة و حلها و جمع الخلافات و الترويج بين الآراء
- تنمية و تدريب و رعاية الأفراد باعتبارهم أهم مورد للجماعة كما أن الأعضاء يتخذون من القائد قوة لهم
- تسهيل تحقيق أهداف الإدارة و الجماعة<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> - محمد سير عبد الفتاح و زينب و رشيد عبد الحكيم ، علم النفس الاجتماعي ، أهداف انتماءات اتجاهات ، المكتب الجامعي الحديث ، ط 1 ، الاسكندرية ، 2004 ، ص 231.

7-المدخل النظرية :

1 7 - نظريات الثقافة التنظيمية :

1 نظرية القيم :

يعتقد أنصار هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية في مضمونها عبارة عن مجموعة محدودة من القيم و الاتجاهات التي تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة و حسب أويلر فإن كل ثقافة توجد فيها مجموعة من القوى التي يؤخذ أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد و يحدد أنماطهم<sup>1</sup> .

2 نظرية روح الثقافة :

يرى أصحاب هذه النظرية أن الثقافة التنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في الخصائص ، و السمات المجردة و التي يمكن استخلاصها من تحليل المعطيات الثقافية و تسيطر تلك الروح على القادة و العاملين في المنظمة ، أي أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة من القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم<sup>2</sup> .

3 نظرية التفاعل مع الحياة :

تتلخص وجهة نظر هذه النظرية في أن لأفراد كل تنظيم طريقتهم في التعامل مع من حولهم ، بمعنى أنه لأفراد التنظيم خارطة إدراكية خاصة ، و التي يقيمون على أساسها جميع المعطيات و تختلف أسلوب النظر للحياة عن أسلوب التفكير ، فهو يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوارا مهمة في حياتهم الوظيفية ، و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة أي أن أسلوب النظر إلى الحياة هو فكرة الإنسان عن العالم.

<sup>1</sup>- عامر الكيسي ، الفكر التنظيمي ، ط1 ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2004 ، ص 50.

<sup>2</sup>- رعد حسن الصرف ، نظريات الإدارة و الاعمال ، ط 1 ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2004 ، ص 162.

فلهذه النظرية ثلاثة خصائص و هي :

- عدم وجود فواصل بين الثقافة و المنظمة
- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها
- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تتوحد إلى القيم الاجتماعية<sup>1</sup>.

#### 4 نظرية سجية الثقافية :

تنطلق هذه النظرية من فكرة الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معنية مشتركة ، و تعبر هذه الخبرة عن الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الاجتماعية ، أو يعبر عن مجموعة المشاعر و العواطف نحو المعالم التي تؤثر في معظم سلوكيات أفراد المنظمة ، و هذه الخبرات تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تعد سلوك الفرد ، و تؤثر فيه ، و تتجه عناصر الثقافة في هذه الخبرات إلى نوع من الانسجام و التوافق مع القيم و الاتجاهات العامة في شخصيات الأفراد<sup>2</sup>.

#### 5 نظرية الانتشار التاريخي:

وفق هذه النظرية ينظر إلى الثقافة من كونها تشكيلات مؤقتة و تفاعلية و روحية مسرقة ناتجة عن الظروف و العمليات التاريخية ، إذ يهتم علماء الانثروبولوجيا بانتقال أو هجرة الصفات الوراثية من نظام لآخر و من زمان لآخر بواسطة عمليات الانتشار و عمليات التبادل الثقافي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عامر الكيسي ، مرجع سابق ، ص 55.

<sup>2</sup> - رعد حسن الصرف ، مرجع سابق ، ص 163

<sup>3</sup> - العزاوي، سامي فياض، ثقافة منظمات الاعمال ، المفاهيم و الاسس و التطبيقات ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2009 ، ص 79-81.



## 27 - نظريات فعالية التسيير الإداري:

### 1 -النظرية الإدارية :

من أهم روادها هانري فايول ، ورايلي ، ومورهي ، حيث ترى أن الإدارة هي جملة من العمليات الضرورية لأداء الجهاز الإداري وظيفته الأساسية و بلوغه أهدافه ، و هذه العمليات هي نفسها مهمة اختلفت طبيعة التنظيم.

إن مطالعتنا لأعمال فايول يجعلها لا تغفل المبادئ التي وضعت تأسيس تقوم عليها التنظيمات و هذه المبادئ هي قاعدة أساسية ل تنظيم ، تسيير التنظيم الرسمي في محاولة لتحقيق الفعالية و بلوغ أهداف التنظيم ، و تحسين أداء الموظف و الجهاز الإداري ككل بصفة مستمرة ، و التحكم في التسيير بكفاءة أكبر بطريقة تراعي تطور البيئة الخارجية و حاجاتها ، و ذلك عن طريق التكوين المستمر ، و شبكة إتصال متكاملة و حيدة و نصوص قانونية ، و قواعد تنظيمية تحكم علاقات العمل الداخلية و العلاقات مع البيئة الخارجية.

و من خلال اهتمامه بالعوامل المتحكمة في تصميم الهيكل التنظيمي و أهم وظائف الإدارة كان فايول يهدف إلى رفع مستوى العمل الإداري و زيادة فعاليته و لأجل ذلك قدم المبادئ الآتية :

**1 تقسيم العمل :** رفع الإنتاج هناك هيئات استشارية و أخرى تنفيذية تهدف لتحقيق الفعالية.

**2 -المسؤولية و السلطة :** هناك نوعان من السلطة ، السلطة الرسمية و السلطة المستمدة من طبيعة الشخصية و الجوانب المعنوية و الضمير و النزاهة.

**3 -الانضباط :** يعني الطاعة و الأمتثال للأوامر ، و احترام القواعد التنظيمية التي تحكم العلاقات و تنظيم العمل .

4 -وحدة القيادة و الأوامر

5 -وحدة التوجيه : هدف واحد و خطة واحدة و رئيس واحد.

6 -خضوع المصالح الفردية للمصالح العام و الأهداف العامة

7 -مكافأة الأفراد : و تكون مرفقة بالعدالة في المكافأة

8 -المركزية ، و تدرج السلطات.

الترتيب : لكل مكانة ، و لكل فرد مكانة ، و يمكننا أن نلاحظ هنا نوعين من الترتيب:

الترتيب الأول: مادي

الترتيب الثاني : إجتماع خاص بالأفراد و الجماعات الرسمية و غير الرسمية .

- المبادرة و الإبتكار و المساواة

- إستقرار العمل: و تعني حاجة الموظف إلى فترة زمنية قانونية للتكيف مع بيئة العمل و طبيعة العمل.

- روح الإتحاد : و تدل على الرغبة القوية في التعاون<sup>1</sup> .

2 -النظرية البيروقراطية :

يعتبر ماكس فيبر من أهم السوسيولوجيين الذين أسسوا لدراسة التنظيمات الإدارية و يعتبر نموذج الميثالي أهم ما جاء ، و لا يمكن فهم نظريته في البيروقراطية إلا من خلال فهم هذا النموذج و فهم معنى القوة و السلطة عندها تجسدان عمليات التفاعل بين الأفراد في التنظيمات ، و يخفطن وراءهما مميزات للإدارة الفعالة و توجهاتها و حتى الثقافة بحد ذاتها.

<sup>1</sup> - Foyol (H) , Administration industrielle et générale E.N.A.G Edition Alger , 1990 , p 32.

و يمثل هذا النموذج مجموعة من المبادئ التي تقوم عليها على غرار ما جاءت به مدرسة الإدارة العلمية لفايول ، في محاولة لتحقيق الفعالية ، و ذلك من خلال الفصل بين التصرفات الشخصية و السلوك الرسمي ، و بين أ ملاك المؤسسة و الأملاك الخاصة و التخصص و تحديد السلطات ، و هذا ضمن قواعد و نظم قانونية يسير عليها التنظيم<sup>1</sup>.

### 3 نظرية المعاونة :

يرى ليث ، ديفيز أن هذه النظرية تعتمد على عنصر القيادة بدلا من القوة أو الموارد الاقتصادية لمساعدة كل عامل على النمو و الانجاز حسب قدراته أما القائد فيرى بأن العاملين ليسوا بطبيعتهم سلبيين و مقاوميين للتنظيم و لكنهم يصبحون كذلك نتيجة لعدم كفاية المناخ المؤيد و المعاون في بيئة العمل ، و هم بذلك يتحملون المسؤولية و ينمون الدافع للمشاركة و لتحسين أنفسهم إذا أتاحت لهم الإدارة بعض الفرص ، و يتمثل دور الإدارة في التأيد و المساندة لانجاز العاملين بدلا من معاونة العامل خارج إطار العمل<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - Frened (J) , Sociologie du conflit pu F 1ere Ed , paris , 1983 , p 152.

<sup>2</sup> - ليث ديفيز ، السلوك الانساني في العمل ، ت عيد الحميد المرسي ، سيد ، و اسماعيل يوسف محمد ، دار النهضة للطبع و النشر ، القاهرة 1974 ، ص 130.

8-الدراسات السابقة :

1 8 - الدراسات المتعلقة بالثقافة التنظيمية :

1 -دراسة عيساوي وهيبة (2011/2012) :

بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي دراسة حالة فئة الأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببشار، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد و حوكت الشركات.

تمحورت إشكالية الدراسة حول كيفية تأثير الثقافة التنظيمية في الرضى الوظيفي للأفراد الشبه الطبيين بالمؤسسة الاستشفائية .

و منه تتفرع الأسئلة التالية :

- ما درجة الرضا الوظيفي للأفراد ؟

- كيف تؤثر كل من الجانب السلوكي ، المعنوي و المادي للثقافة التنظيمية على

الرضا الوظيفي للأفراد ؟

- ما هو جانب الثقافة التنظيمية الأكثر تأثيرا على الرضا الوظيفي للأفراد ؟

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات جمع البيانات

المتمثلة في الملاحظة ، المقابلة المقياس توصل من خلال دراسته إلى النتائج التالية :

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة.

- توصل أنه يوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد و أن

الجانب المعنوي للثقافة التنظيمية لديه أقوى ارتباط بالرض الوظيفي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - عيساوي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد و حوكت الشركات

## 2-دراسة ساطوح مهدية :

دراسة حول الثقافة التنظيمية و التماسك الاجتماعي التي أجرتها في مؤسسة مركب المواد البلاستيكية CPIK بسكيكدة حيث صاغت الباحثة فرضية عامة مفادها :

- هناك علاقة دالة بين طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة و معدلات التماسك الاجتماعي.

و فرضيتين جزئيتين مفادها :

- يساهم توجه الإدارة نحو التحفيز و التقدير في زيادة معدلات الالتزام التنظيمي<sup>1</sup>.
- هناك علاقة بين تني الإدارة القيم المشاركة و زيادة مستوى الرضي .

و من أجل التحقق من هذين الفرضيتين اعتمدت في ذلك على المنهج الوصفي و توصلت إلى صدق الفرضيتين و بالتالي صدق الفرضية العامة ، حيث تبين وجود علاقة طردية بين توجه الإدارة و التحفيز و التقدير و معدلات الالتزام التنظيمي و قد تجلى ذلك في ثبوت الارتباطات القائمة بين مؤشرات طرفي فرضيات الدراسة من خلال ارتباط كل من الترقية ، العدالة ، الثقة ، التقدير و الاحترام ، بكل من استقرار العامل الولاء التنظيمي, الدافعية للعمل ، درجات الامتثال للمعايير على الترقية.

## 3-هناك دراسة أخرى هي دراسة طلعت إبراهيم لظفي : و التي توصلت فيها إلى

أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المجتمع تؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل و لقد توصل إلى أن أسلوب العلاقات الإنسانية يؤدي إلى شعور العامل بالرضا<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - ساطوح مهدية ، الثقافة التنظيمية ، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت سكيكدة ، 2008/2007.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق ، ص 136.

و كذلك دراسة محمد على محمد و التي قام فيها بإدخال متغيرات عديدة فيها من بينها تدريب المشرفين و العمال ، و نظام الإتصال و إتخاذ القرارات و التي كانت تهدف إلى مزيد من إشراك العاملين في إتخاذ القرارات ، و قد خلص فيها إلى أن أغلب المتغيرات التي أدخلها أدت إلى زيادة الرضا و إرتفاع الإنتاجية.

## 2 8 - الدراسات السابقة المتعلقة بفعالية التسيير الإداري :

### 1 -دراسة ناصر قاسمي 2004-2005 :

بعنوان الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري دراسة حالة الجامعات المحلية بولاية الجزائر رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم.

تمحورت إشكالية الدراسة حول البحث عن أسباب الصراع التنظيمي و علاقته بالفعالية داخل التنظيمات الإدارية .  
و منه تتفرع الأسئلة التالية :

1 -ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري ؟

2 -كيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا التنظيم ؟

و من هنا تطرق إلى الفرضيات التالية :

1 -تساهم بعض أنماط السلوك الرسمية و غير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم و التي تؤثر في فعالية التسيير.

2 -كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين و إشراكهم في اتخاذ القرارات و الاستفادة منها أدى ذلك إلى إثارة مظاهر الصراع.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاعتماد على أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة ، المقابلة.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

**ف1:** حول فرضية البحث في أهم السلوكات و أنماط الفعل الناتجة عن العلاقات الرسمية و غير رسمية داخل التنظيم ، و لما كانت هذه الأفعال متعددة و متنوعة فقد حاول ذكر الأفكار و السلوكات الأكثر تكرارا في التنظيمات الإدارية و الأكثر تأثيرا في توجيه سلوكات الموظفين نحو الصراع و كان ذلك من خلال الدراسات الإستطلاعية و ملاحظة حياة التصنيع من خلال الملاحظة بالمعاينة .

**ف2:** حاولت هذه الفرضية البحث في أشكال القرار ، و ما يتضمنه من مصالح تجلب اهتمام أعضاء التنظيم و تجعلهم إما يتصارعون أو يتعاونون من أجل تحقيقها ، و يرتبط القرار ارتباط وثيقا بالاتصال و بالاستشارة و على أساسه تتحدد العلاقات بين أعضاء التنظيم و قد لوحظ بأن أغلبية الاتصالات إنما تكون من أجل مصلحة التنظيم بينما يتم نسيان أو تجاهل مصالح الموظفين<sup>1</sup> .

هناك عوامل أخرى تزيد من متاعب الموظفين و تزيد من التوتر و هي ذات علاقة وطيبة بالاشتراك في القرار منها التسرع في إصدار القرارات ، و عدم جديتها و تأثيرها سلبا في التسيير ، و ضعف قنوات الاتصال ما يتعلق من احتكار المعلومات و تشويهها و تضييعها و عدم تقديمها في وقتها الضروري و ضمن الرقابة و قلة العدالة بكل معانيها و أبعادها خطة مما يتعلق بالجزاء و العقاب ، و هي تأتي في المرحلة الثانية من حيث الأهمية بمشكلة الاتصال .

## 2-دراسة نور الدين بوراس 2014 :

بعنوان دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، بسكرة رسالة ماجستير علم الاجتماع عمل و تنظيم .

حيث أجرى هذه الدراسة بالمركب المنجمي للفوسفات جبل العنق بئر العائر تبسة.

<sup>1</sup> - ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري ، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم ، جامعة سعد دحلب البليدة ، 2004-2005.

أين اعتمد على المنهج الوصفي و إستعمل أداة المقابلة و الاستمارة للوصول إلى الإجابة على تساؤلاته .

احتوت أسئلة الفرضيات على :

- ما هو دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين في المؤسسة ؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية احترام السلم الإداري داخل التنظيم؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل النظام الداخلي للمؤسسة ؟
- ما هو دور القيادة الإدارية الناجحة في تنمية و تفعيل الاتصال داخل التنظيم ؟

و توصلت إلى النتائج التالية :

- إن تعامل القيادة الإدارية و تفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة و الاطمئنان و المصداقية لهم ، ما يساعدهم على التكيف و التأقلم مع البيئة الجديدة .
- إن لشخصية القائد دور فرض النظام الداخلي للمؤسسة
- تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية و العاملين في تنمية الثقافة التنظيمية لهم حسب عملية التسلسل الرئاسي داخل التنظيم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup>- نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، رسالة ماجستير علم إجتماع عمل و تنظيم ، جامعة خيضر بسكرة ، 2014.



خلاصة :

يعتبر موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التسيير الإداري من الموضوعات التي أفرزتها البحوث و الدراسات الإدارية ، و رغم تباين الباحثين الذي تناولوا لموضوع الثقافة التنظيمية ، إلا أن أهميتها تبقى كاملة و متزايدة باستمرار في فعالية المنظمة و سيرورتها ، و هذا ضرورة الاهتمام بكل المنظمة و عليه فإن فعالية التسيير الإداري توضع مدى فاعلية التسيير داخل المنظمة.

الفصل الثاني:

الإطار المنهجي

للدراسة

**تمهيد:**

من الضروري في أي بحث ميداني أن يقف الباحث على مجموعة من الإجراءات المنهجية التي ترى بأنها ضرورية في بحثه ، و كما هو معلوم أن هناك علاقة بين طبيعة الموضوع و بين المنهج المستخدم و كذا الأدوات التي اشتملتها الدراسة فالبحث الاجتماعي يحتاج إلى الرابطة بين ما هو نظري و ما هو ميداني.

**1 مجالات الدراسة :**

**1 1 المجال المكاني:**

**أ - التعريف بمؤسسة البنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) وكالة تيارت :**

هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية و الاستقلال المالي ، و كذا يتمتع بالاستقلال في التسيير فالبنك يقوم بتقديم خدمات مختلفة حيث يقوم بجمع الأموال المودعة من طرف الزبائن لإقراضها لأشخاص طبيعيين أو معنويين (الشركات) ، بفائدة محددة من طرف البنك لكن و مع التطورات المتسارعة أصبح البنك يقدم خدمات جديدة تماشياً مع المتغيرات الحالية ، ففي هذا المطلب سنعطي لمحة عن هذا البنك محل الدراسة مبرزين نشأته و تطوره و مهامه و كذا مكانته ضمن الهيكل المصرفي الجزائري.

أنشأ بنك الفلاحة و التنمية الريفية في إطار سياسة إعادة هيكلة التي تبنتها الدولة بعد إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري بموجب مرسوم رقم 82-106 المؤرخ في 13 مارس 1982 ، و ذلك بهدف المساهمة في تنمية القطاع الفلاحي و ترقيته و دعم النشاطات الصناعية التقليدية ، و الحرفية و المحافظة على التوازن الجهوي و في هذا الإطار قام بنك الفلاحة و التنمية الريفية بتمويل المؤسسات الفلاحية التابعة للقطاع الاشتراكي ، مزارع الدولة و المجموعات التعاونية ، و كذلك المستفيدين الفرديين للثورة الزراعية ، مزارع القطاع الخاص ، تعاونيات الخدمات و الدواوين الفلاحية و المؤسسات الفلاحية الصناعية إلى جانب قطاع الصيد البحري ، و في إطار الإصلاحات الاقتصادية تحول بنك الفلاحة

و التنمية الريفية بعد عام 1988 ، إلى شركة مساهمة ذات رأسمال 22 مليار دينار جزائري.

و لكن بعد صدور قانون النقد و القرض في 14/04/1990 ، الذي منح الاستقلالية للبنوك و الذي ألغى من خلاله نظام تخصص ، أصبح بنك الفلاحة و التنمية الريفية كغيره من البنوك يباشر جميع الوظائف التي تقوم بها البنوك التجارية و المتمثلة في منح التسهيلات و تشجيع عملية الادخار و المساهمة في التنمية.

و لتحقيق أهدافه و الاستعداد للمرحلة الراهنة و وضع البنك إستراتيجية شاملة من خلال التغطية الجغرافية لكامل التراب الوطني بأكثر من 300 وكالة مؤطرة ، بأكثر من 7000 موظف .

إن تسمية بنك الفلاحة و التنمية الريفية ليس لها علاقة فقط بالفلاحة و التنمية الريفية، و إنما هي تسمية عادية ، و بما أن البنك أصبح بنكا تجاريا مثله مثل البنوك التجارية الأخرى فإنه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية ، وفق شروط معينة و يعتبر بنك الفلاحة بنكا تجاريا يتميز بأنه بنك و دائع حيث يمكنه جمع الودائع سواء كانت جارية و لأجل من أي شخص مادي أو معنوي و يقرض الأموال بأجال مختلفة ، و يعتبر أيضا بنك التنمية باعتباره يستطيع أن يقوم بمنح قروض متوسطة و طويل الأجل هدف تكوين و تجديد رأس المال الثابت و هو يعطي امتياز المهن الفلاحية و الريفية يمنحها قروض بشروط أسهل أي بسعر فائدة أقل و ضمانات أخف مما يفعله مع الغير.

و قد أسندت إليه إلى جانب جميع العمليات المصرفية التقليدية الوظائف التالية المتعلقة بتمويل :

- الهياكل و أنشطة الإنتاج الفلاحي و كل الأنشطة المتعلقة بهذا القطاع
- الهياكل و أنشطة الصناعات الفلاحية
- الهياكل و أنشطة الصناعات التقليدية و الحرف الريفية
- الهياكل أو المشاريع التي تساعد على تنمية الأرياف

و تعتبر ولاية تيارت من المناطق الفلاحية المهمة في الجزائر و هذا ما يترجمه تأسيس بنك الفلاحة و التنمية الريفية تيارت ، و الذي يقع مقره مقابل ملعب القائد أحمد طريق السوق.

- رقم الهاتف : 046.42.99.95

- رقم الفاكس : 046.42.22.11

- البريد الالكتروني : [www.BADR\\_bank.net](http://www.BADR_bank.net)

و يدير مجموعة من الوكالات يبلغ عددها 11 وكالة تحمل رقما خاصا بها CODE و هي على التوالي:

**وحدة تيارت :**

- وحدة تيارت 541
- وحدة الرحوية 542
- وحدة فرندة 543
- وحدة مهدية 545
- وحدة السوق 546
- وحدة قصر الشلالة 547
- وحدة تاخمرت 549
- وحدة مدريسة 550

**ولاية تيسمسيلت :**

- وكالة تيسمسيلت 544
- وكالة ثنية الحد 548
- وكالة لرجام 551

1-2-المجال الزمني :

لقد مرت الدراسة الميدانية بمراحل زمنية و هي كالتالي:

المرحلة الأولى:

و كانت بتاريخ 06 مارس 2018 قمنا بالترويج إلى الميدان للتعرف على المؤسسة و الأفراد العاملين فيها من أجل معرفة مدى تطابق الموضوع محل الدراسة ما هو موجود داخل المؤسسة.

المرحلة الثانية :

بتاريخ 13 مارس 2018 حيث تمت الموافقة على إجرائنا الدراسة.

المرحلة الثالثة:

كانت زيارتنا للمؤسسة بتاريخ 04 أبريل ، و هذا من أجل الحصول على المعلومات المتعلقة بالمؤسسة (عدد أفراد العينة، و الهيكل التنظيمي) و البيانات التي تساعدنا في الدراسة.

المرحلة الرابعة :

و التي دامت من 11 أبريل إلى 15 أبريل و كانت بهدف توزيع الاستمارة و قد تم استرجاعها في 22 أبريل و خلال هذه الفترة قمنا بمقابلات مع المبحوثين بطريقة غير مباشرة من أجل تبادل أطراف الحديث عن موضوع الدراسة.

1-3-المجال البشري:

تم إجراء الدراسة الميدانية ببنك الفلاحة و التنمية الفلاحة (BADR) حيث يتكون مجتمع البحث الأصلي 40 مفردة موزعين على الفئات السوسيو مهنية التالية :

• إطارات : 06

• أعوان تحكم : 15

• أعوان تنفيذ : 19

حيث تتشكل مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) 08 أقسام و هي كالتالي:

- 1- مدير الوكالة : يحرص على الأداء الجيد للوكالة ، و هو فقط يتم على مستواه و يرجع إليه إتخاذ القرارات الهامة على مستوى الوكالة .
  - 2- السكريتارية: لها علاقة مباشرة بمدير الوكالة و مجموع الأفراد ، و يمكن أن تكون على اتصال مباشر مع الزبائن الذين يرغبون في رؤية المدير.
  - 3-الاستقبال و التوجيه : يقومون باستقبال الزبائن و كذا توجيههم.
  - 4-المكلفون بالزبائن : يهتمون بالزبائن من حيث المعاملات و العمليات التي تجري معهم.
  - 5-الخزينة : يتصل بها الزبون أثناء رغبته في الحصول على مبالغ كبيرة ، و ذلك يفوق 5000.000.00 دج.
  - 6-مصلحة المحاسبة : تقديم الفواتير و إجراء التعديلات خلال كل ثلاث أشهر و وضع ميزانية و جداول الحسابات و التأكد من مختلف الحسابات ، مراقبة الأرصدة و المراسلات و تدابير الأمن ، إتباع الشكاوى المقدمة من طرف الزبائن و كذا المراقبة الميدانية على مستوى الوكالة.
  - 7-مصلحة القروض:
- تقوم بدراسة طلبات القروض بناء على تحاليل ملموسة ، ثم يعطي رأيه في أولوية منح القروض أو عدم منحه و هو الرأي المبدئ.
- 8-مصلحة المنازعات القانونية :

تقوم بمتابعة القضايا التي فيها نزاع على مستوى مصالح الفرع ، اقتراح مساعدة بخدمات المحامي عند الضرورة ، الحرص على تطبيق أتعاب المحاماة على مستوى الوكالة.

## 2- المنهج المستخدم في الدراسة :

يتوقف تقدم أي علم من العلوم على وجود منهج محدود واضح المعالم للبحث ، يساعد في التوصل إلى معرفة المنظمة بجوانب الواقع ، بحيث يعتمد الدارسون على هذه المعارف في تحديد النظريات العلمية ، و في إعادة فحصها من جديد لتأكد من صدقها أو إضافة عناصر جديدة لها ، كي تصبح أكثر شمولاً و تكاملاً .

فالمنهج يعني الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة ذلك من أجل البرهنة على فرضيات البحث و إثباتها ميدانياً ، اعتمدنا على المنهج الوصفي (التحليلي) المناسب لموضوع بحثنا ، ذلك بطبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع ، و في بحثنا هذا نود معرفة العلاقة بين المتغيرين الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري ، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي و يعرف بأنه منهج يقوم على جمع البيانات و تصنيفه و تدوينه و محاولة تفسيرها و تحليلها ، من أجل قياس و معرفة أثر العوامل على إحداث الظاهرة محل الدراسة<sup>1</sup> .

و يهدف استخلاص النتائج، و معرفة كيفية الضبط و التحكم في هذه العوامل و أيضاً التنبؤ بسلوك الظاهرة محل الدراسة في المستقبل.

## 3- أدوات جمع البيانات :

-**الملاحظة :** بحيث تعد أهم الأدوات و أكثرها استخداماً في البحوث الاجتماعية و التي يعتمد عليها الباحث السوسولوجي في سعيه لكشف أبعاد الظاهرة و تحليلها و لقد تم الاعتماد في الدراسة الراهنة على هذه الأداة بشكل كبير بانتداب شكل معروف لها الملاحظة البسيطة ، و المباشرة<sup>2</sup> .

<sup>1</sup> - محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ، التصميم و المنهج و الاجراءات ، دط ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، 1952 ، ص 77 .

<sup>2</sup> - منذر عبد الحميد الزمان : أساسيات البحث العلمي (مفاهيمه-أدواته-طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، 2011 ، ص 99 .



**المقابلة :** من الأدوات أيضا التي تمت الاستعانة بها أداة المقابلة و هي محادثة موجهة يقوم بها فرد مع آخر أو مع أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو الاستعانة بها في عمليات التوعية ، و التشخيص<sup>1</sup>.

**الاستمارة :** تعتبر الأداة الرئيسية التي تمت الاستعانة بها في الدراسة:"و هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة المكتوبة تستهدف من الإجابة عليها من جانب المبحوثين للحصول على حقائق ، أو آراء موضوعية في موضوع محدد ، و تستخدم في المقابلات ، و البحوث التي يجريها الأخصائيون الاجتماعيون لترشدهم و تساعدهم في جمع المعلومات بطريقة منهجية منظمة<sup>2</sup>.

حيث تم الاعتماد على الاستمارة بالدرجة الأولى في جمع المعلومات لكونها تتلائم مع طبيعة خصائص موضوع الدراسة ، فقد صيغت الاستمارة وفق أبعاد و مؤشرات قابلة للقياس في الواقع متضمنة لـ 36 سؤال موزعة على ثلاث محاور.

**المحور الأول :** يضع أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين و هي : الجنس ، السن الحالة العائلية المؤهل العلمي، الوضعية المهنية.

**المحور الثاني:** يضع سؤال تتمحور في شكل الفرضية الأولى المسماة يساهم تفعيل الاتصال في سرعة المشاركة في اتخاذ القرار .

**المحور الثالث :** يضع سؤال يتمحور في شكل الفرضية الجزئية الثانية المسماة يساهم النمط القيادي في مرونة التنظيم.

و لقد راعينا في صياغة الأسئلة البساطة و الوضوح كما راعينا المستوى التعليمي لأفراد العينة.

<sup>1</sup> - محمد سعيد فرج "لماذا أو كيف تكتب بحثا اجتماعيا منشأة المعارف ، مص الغسكندرية ، ب ط ، 2002 ، ص 218.  
<sup>2</sup> - أحمد شقيق السكوي ، قاموس الخدمة الاجتماعية و الخدمات الاجتماعية ، دار المعارف الجامعية ، مصر ، الأزباطية ، 2000 ، ص 250.

### 5- مجتمع البحث و العينة :

مجتمع البحث : هو جميع الأفراد و الأشياء أو الأشخاص الذين يشكلون موضوع مشكلة البحث و هو جميع العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة التي يسعى الباحث إلى أن يعمم عليها نتائج الدراسة<sup>1</sup>.

و هو مجموع الأفراد العاملين في البنك الفلاحة و التنمية الريفية (BADR) لولاية تيارت. فيتكون مجتمع دراستنا من 40 عاملا في البنك الفلاحة و التنمية الريفية ، و لكون حجم مجتمع دراستنا صغير ، فقط طبقنا أسلوب المسح الشامل ، و الذي يعرف بأنه يعتمد على جمع المعلومات و البيانات من جميع أعضاء الدراسة<sup>2</sup>.

و يحاول هذه الأسلوب تحليل و تفسير و عرض واقع ما للوصول إلى إستنتاجات و تعميمات تتعلق بالواقع و الوصول إلى كل مفردات مجتمع البحث البالغ عددهم 40 عاملا.

### 6- الأساليب الإحصائية المستعملة في الدراسة :

في كل بحث ميداني لابد و أن تكون هناك طرق إحصائية يتبع من خلالها الوصول إلى النتائج النهائية للبحث ، و لقد اعتمدنا في بحثنا على أسلوبين للتحليل هنا :

الأسلوب الكمي : حيث تم استخدام البيانات و تبويبها في جداول و حساب التكرارات و النسب المئوية .

#### طريقة حساب النسبة المئوية :

قانون = مجموع التكرارات x 100

على أفراد العينة

<sup>1</sup> - محمد خليل عيسى و آخرون مدخل إلى مناهج البحث في التربية و علم النفس، ط 3، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان ، 2011 ، ص 20.

<sup>2</sup> - ربحي مصطفى عليان و عثمان غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي النظرية و التطبيق ، دار صفاء للنشر و التوزيع عمان ، 2011 ، ص

الأسلوب الكيفي : استخدمنا في التحليل و التعليق على الجدول و اعتمدنا ايضا على  
النظري و (النظريات)

7- خصائص مجتمع البحث :

1- المحور الأول : محور البيانات الشخصية

جدول رقم 01 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
57.5	23	ذكر
42.5	17	أنثى
%100	40	المجموع

توضح لنا البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم 01 ، و المتعلق بمتغير الجنس حيث نسبة الذكور ( 57.5 %) أما نسبة الإناث ( 42.5 %) و من هنا نرى أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث رغم الفارق البسيط ، فمنه أصبحت الأمم تراهن مواردها البشرية ذكور و إناث للنهوض بتطلعاتها و شق طريقها نحو النمو و التطور لأهمية النشاط بالنسبة لكل المجتمعات المعاصرة فكان ضروريا حضور المرأة بقوة في شتى ميادينها.

و يرجع هذا التفاوت في التوزيع للجنسين إلى طبيعة العمل في المؤسسة خاصة أنها مؤسسة خدمتية ، و هذا ما يتلائم مع العنصرين من حيث قدرات و إمكانيات كل منهما في المجال الخدماتي .

الجدول رقم 02 : يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب السن :

النسبة	التكرار	السن
22.5 %	09	أقل من 25 سنة
30 %	12	من 25 إلى 34 سنة
32.5 %	13	من 35 إلى 44 سنة
10 %	04	من 45 إلى 54 سنة
5 %	02	من 55 فما فوق
100 %	40	المجموع

يتضح من خلال هذه القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ، أن أغلب أفراد مجتمع البحث بنسبة 22.5 % ، حيث تمثل هذه النسبة كل من الفئة أقل من 25 سنة ، بينما نسبة 30 % هذه النسبة تمثل كل من الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 25 سنة إلى 34 سنة أما نسبة 32.5 هذه النسبة تمثل كل من الفئة العمرية تتراوح أعمارهم ما بين 35 سنة إلى 44 سنة ، بينما نسبة 10 % تمثل الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم ما بين 45 سنة إلى 54 سنة ، ثم تليها نسبة 05 % التي تتراوح أعمارهم من 55 فما فوق .

و هذا ما يدل على أن المؤسسة تهتم بفئة الكهول و ذلك لاكتسابهم معارف و خبرات في أداء الأعمال الموكلة لهم على أكمل وجه و هذا راجع إلى المؤسسة لزيادة وتيرة و نمو و تطور المؤسسة ، التي ينتج عنها أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى ، و هذا ما يؤكد أن المجتمع الدراسة يعتمد على عنصر الأقدمية .

الجدول رقم 03 : يبين خصائص العينة وفق المستوى التعليمي

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
30 %	12	متوسط
45 %	18	ثانوي
25 %	10	جامعي
100 %	40	المجموع

يظهر الجدول رقم 03: خصائص أفراد العينة وفق المستوى التعليمي ، حيث يتبين

أن نسبة ( 30% ) منهم ذوي مستوى متوسط ، بالإضافة إلى ذوي المستوى الثانوي الذي يمثلون ( 45% ) ، و نسبة ( 25% ) يحملون شهادة جامعية تؤكد الشواهد الواقعية المتعلقة بالمستوى التعليمي لأفراد العينة على أن المؤسسة تحتاج إلى مستوى تعليمي لا يقل عن ثانوي في الكثير من الأحيان لطبيعة نشاط المؤسسة و هذا ما يؤكد الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي.

و هذا مؤشر على أن المؤسسة تركز مبدأ تقييم العمل و مبدأ التخصص الوظيفي الدقيق فالثقافة التنظيمية تساعد على التسيير الفعال التي يمثلها العاملون كل حسب تخصصه و مستواه و هذا ما يؤكد عليه الكثير من النظريات الكلاسيكية في مجال التنظيم .

جدول رقم 04 : يوضح توزيع أفراد مجتمع البحث حسب الحالة المدنية

النسبة المئوية	التكرار	الحالة العائلية العينة
% 37.5	15	أعزب
% 50	20	متزوج
/	/	أرمل
% 12.5	05	مطلق
% 100	40	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أنه لدينا 15 فرد أعزب ما يعادل نسبة 37.5 %، قد يرجع ذلك لدوافع ذاتية تجعلهم لا يفكرون بالزواج المبكر إضافة إلى كونهم دخلوا عالم الشغل مؤخرا نتيجة صعوبة الحصول على وظيفة .

و 20 فردا متزوج مما يعادل نسبة 50 % من المتزوجين هذا يعتبر الاستقرار في الحياة الشخصية لهذه الفئة.

جدول رقم 05 : يوضح توزيع مفردات العينة على متغير المستوى المهني

النسب	التكرار	الأقدمية
15 %	06	إطار
37.5 %	15	عون تحكم
47.5 %	19	عون تنفيذ
100 %	40	المجموع

حسب معطيات الجدول رقم 05 فإن الفئة السوسيو مهنية الثالثة و الخاصة بأعوان التنفيذ التي تعتبر غالبية عمال المؤسسة و المقدرة نسبتها بـ 47% و تليها عون التحكم بنسبة (37.5%) ، ثم تليها إطارات بنسبة (15%) .

من خلال المعطيات نلاحظ أن المؤسسة ذات الطابع الخدماتي توفر أسلوب تسيير فعال من خلال توظيف كفاءة بشرية لها القدرة على التخطيط و التسيير الاستراتيجي حيث تتركز هذه الوظيفة ضمن عون التحكم و عون تنفيذ و أيضا إطارات ذات الكفاءة المهنية العالية .



جدول رقم 06 : يمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية

النسبة	التكرار	الأقدمية
20 %	08	أقل من 5 سنوات
32.5 %	13	من 05 إلى 09 سنوات
30 %	12	من 10 إلى 14 سنة
10 %	04	من 15 إلى 19 سنة
7.5 %	03	من 20 فما فوق
100 %	40	المجموع

تفيد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه التي تمثل سنوات الأقدمية في العمل أن هناك :

- 08 عمال تتراوح أقدميتهم (أقل من 05 سنوات) بنسبة 20 %
- 13 عامل تتراوح أقدميتهم من (05 سنوات إلى 09 سنوات) بنسبة 32.5 %
- 12 عامل تتراوح أقدميتهم من (10 سنوات إلى 14 سنة) بنسبة 30 %
- 04 عمال يتراوح أقدميتهم من (15 إلى 19 سنة) بنسبة 10 %
- 03 عمال تتراوح أقدميتهم من (20 فما فوق) بنسبة 7.5 %

و النتائج دليل على أن أقدمية العامل في البنك ، تساعد على زيادة خبرته و كفاءته الأمر الذي يجعله متمكنا من مواجهة الصعوبات و المشاكل حيث يشعر بالانتماء للمؤسسة و الولاء الذي يجعل منه التجديد و التطوير في عمله ، حيث يسعى إلى تحقيق أهدافه بالإضافة إلى أهداف المؤسسة المنتظرة (البنك) .

# الفصل الثالث:

عرض و تحليل

و مناقشة بيانات و نتائج

الدراسة

1- عرض و تحليل بيانات الدراسة :

المحور الثاني : و المتعلق بالفرضية الجزئية الأولى "يساهم تفعيل الاتصال في سرعة المشاركة في اتخاذ القرار"

جدول رقم 07 : يوضح اعتماد المؤسسة على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار حسب المستوى المهني

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
30	12	26.32	05	40	06	16.67	01	الاجتماع	ن
50	20	42.10	08	46.67	07	83.33	05	الإعلان	
20	08	13.58	06	13.33	02	00	00	لا	
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>% 100</b>	<b>19</b>	<b>% 100</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>	<b>06</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه المتعلقة باعتماد المؤسسة على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا منهم بـ 80 % ، حيث أن نسبة 50 % أجابوا بأنها تكون عن طريق الإعلان ، حيث قدرت إجابات الإطارات بنسبة 83.33 % ، ثم أعوان التحكم بنسبة 46.67 % ، ثم أعوان التنفيذ بنسبة 42.10 % ، تليها عن طريق الاجتماع بنسبة 30 % ، حيث قدرت نسبة الإطارات بنسبة 16.67 % ثم أعوان التحكم بنسبة 40 % ثم أعوان التنفيذ بنسبة 26.32 % في حين أن نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالنفي قدرت بـ 20 % .

من خلال المعطيات الموضحة أعلاه يتضح لنا أن غالبية العمال يؤكدون أن تطبيق مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار في مؤسسة الفلاحة و التنمية الريفية يكون عن طريق الإعلان ، فهي تبقي الحل الأنسب على الهيئة الإدارية العليا ، خاصة في حالات روتينية بالمهام الإستراتيجية ، فالإعلان يكون موضح للجميع و يراه جميع العاملين على مستوى المؤسسة ، ففي بعض الأحيان يدعي اتخاذ القرار وقت معين لاستشارة الآخرين حسب أهمية هذا القرار و حسب الظروف السائدة داخل المؤسسة و هذه تعتبر ثقافة يعتمد عليها بنك الفلاحة و التنمية الريفية و بالتالي الإعلان هو الوسيلة الأنسب باعتباره وسيلة اتصال فعالة داخل المؤسسة لان هذه الأخيرة تسمح بإمكانية توفير الحصول على المعلومات في الأجل المحددة.

فعلى متخذ القرار أن يكون شخص رشيد و دائما يختار البديل الذي يحقق أفضل

النتائج و من أهداف المنظمة و هذا من مبادئ النظرية السلوكية لاتخاذ القرار .

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

جدول رقم 08 : يبين مساهمة المشاركة في عملية اتخاذ القرار في زيادة الثقة بالنسبة للمستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة	الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
27.5	11	30	03	16.67	03	41.67	05	رفع الروح المعنوية	↑
17.5	07	10	01	22.22	04	16.66	02	زيادة المؤدية	
05	02	00	00	11.11	02	00	00	زيادة الولاء اتجاه المؤسسة	
30	12	60	06	33.33	06	00	00	تحقيق الأهداف العامّة	
20	08	00	00	16.67	03	41.67	05	لا	
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>% 100</b>	<b>10</b>	<b>% 100</b>	<b>18</b>	<b>100</b>	<b>12</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال القراءة الإحصائية للبيانات المدونة في الجدول أعلاه المتعلق بمدى مساهمة المشاركة في عملية اتخاذ القرار في زيادة الثقة بالنفس ، حيث أجابوا أغلبية المبحوثين بنعم حيث قدرت نسبتها بـ 80 % ، إذا نجد أن 30 % أجابوا بتحقيق الأهداف العامة ، و عليه قدرت نسبة الجامعيين بـ 60 % ثم الثانوي بـ 33.33 % ، تليها رفع الروح المعنوية بنسبة 27.5 % ، حيث قدرت إجابة الجامعي بنسبة 30 % ، ثم الثانوي بـ 16.67 % ثم المتوسط بـ 41.67 % ، تليها زيادة المردودية بنسبة 17.5 % حيث أجابوا الجامعيين بنسبة 10 % ثم الثانوي بـ 22.22 % ، ثم المتوسط بنسبة 16.66 تليها زيادة الولاء للمؤسسة بنسبة 05 % ، حيث قدرت نسبة الثانوي 11.11 % ، و قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالنفي بـ 20 % ، حيث قدرت نسبة الثانوي بـ 16.67 % و المتوسط 41.67 % .

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

و يتضح مما سبق أن المشاركة في اتخاذ القرارات تقوي الرغبة في العمل لان ذلك يخلق لدى العامل الإحساس بالانتماء للمؤسسة في كون الإدارة تتقبل أفكار العمال و تستدعيهم لأخذ آرائهم ، الأمر الذي يعزز لديهم الانتماء و يشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم و هذا ما يخدم أهداف الفرد و أهداف التنظيم عل حد سواء و هذا الأسلوب يؤدي إلى رفع معنوياتهم و خلق الثقة في نفوسهم و زيادة التعاون مما يؤدي إلى زيادة في الفعالية و بالتالي زيادة في المردودية ، و يعملون على التنفيذ السليم لارتباطهم العضوي به ، و هذا كله يعود بالربح على المؤسسة و يؤدي إلى ازدهارها و تطورها و رقيها .

جدول رقم 09 : يوضح اتخاذ ال قرارات المهمة في المؤسسة بالنسبة للفئات السوسيو مهنية:

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	الاحتمالات
60	24	52.64	10	66.67	10	66.67	04	مدير
25	10	26.31	05	20	03	33.33	02	مجلس الإدارة
15	06	21.05	04	13.33	02	00	00	العمال
% 100	40	% 100	19	% 100	15	% 100	06	المجموع

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 60 % أجابوا أنها تتخذ من طرف المدير حيث أجابوا الإطارات بنسبة 66.67 % ، ثم أعوان التحكم بـ 66.67 % ثم أعوان التنفيذ بـ 52.64 % تليها نسبة 25 % ممن قالوا أنها تتخذ من طرف مجلس الإدارة ، حيث قدرت إجابات الإطارات بـ 33.33 % و أعوان التحكم بـ 20 % و أعوان

التنفيذ بـ 26.31 % ثم تليها نسبة 15 % ممن قالوا أنها تتخذ من طرف العمال حيث أجابوا أعوان التحكم بنسبة 13.33 % و أعوان التنفيذ بـ 21.05 %.

و يرجع هذا الاختلاف في الآراء إلى الاختلاف في المستويات التنظيمية و المهنية و كذا الظروف و المواقف الذي يساير المشكل التنظيمي المطروح ، فأحيانا لا يدع ي اتخاذ القرار في وقت معين استشارة الآخرين و إذا كان المشكل التنظيمي يسمح باجتماع مجلس الإدارة فإن المدير يسمح بذلك.

فالقائد الجيد هو الذي يكون أكثر ذكاء و إدراكا و عمقا في التفكير و أوسع ثقافة فأكثر و عي بالأحداث من مرؤوسيه لئما له القدرة على الحكم السليم و التفكير الموضوعي مع القدرة على الإبداع و الابتكار ، و هذا حسب نظرية السمات.

و من خلال ما سبق أيضا بأن المؤسسة محل الدراسة تعتمد أيضا على التسلسل الإداري لتحقيق أهدافها و هذا ما أقرته كثير من النظريات الكلاسيكية في التنظيم .



جدول رقم 10: يبين تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات بجميع أنواعها حسب المستوى التعليمي :

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة	الاحتمالات
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
32.5	13	40	04	38.88	07	16.67	02	كفاءتك	ن
32.5	13	50	05	27.78	05	25	03	وجود ثقة بينك و بين المسؤول الاول	
10	04	10	01	16.67	03	00	00	وجود الوقت الكافي للمناقشة و الحوار بخصوص القرارات التي تتخذ	
25	10	00	00	16.67	03	58.33	07	لا	
% 100	40	% 100	10	% 100	18	% 100	12	المجموع	

من خلال البيانات الكمية الواضحة في الجدول أعلاه المتمثل في تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات بجميع أنواعها ، حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم بـ 75 % ، حيث أن نسبة 32.5 % تعتمد على الكفاءة حيث كانت إجابات الجامعيين بـ 40 % ثم الثانويين بـ 38.88 % ثم المتوسط بـ 16.67 % تليها وجود ثقة بينك و بين المسؤول الأول بنسبة 32.5 % حيث كانت إجابة الجامعي بـ 50 % ، و الثانوي بـ 27.78 % و المتوسط بـ 25 % تليها وجود الوقت الكافي للمناقشة بخصوص القرارات التي تتخذ بنسبة 10 % حيث كانت اجابة الجامعي بـ 10 % ، و الثانوي بـ 16.67 % و نسبة 25 % من المبحوثين أجابوا بالنفي .

ومن خلال ذلك نستنتج أن الإدارة تشجع العاملين الذين يملكون خبرة و كفاءة مهنية و ذلك لوجود ثقة متبادلة بين العمال و المسؤول الأول .

و هنا يتخذ متخذ ال قرار أي ( إدارة العاملين ) ، البديل الأنسب و له منفعة على المؤسسة أي الكفاءة و الخبرة المهنية و هذا ما يزيد من منفعة و تطور للمؤسسة و توسع المهام كإستراتيجية فعالة للاستفادة من كفاءة و خبرة العمال و زيادة ثقتهم و إبتمائهم للمؤسسة كل هذه العوامل تعمل مجتمعة لتهيئة العامل نفسيا و مهنيا لاتخاذ قرارات صائبة تعود بالفائدة على المؤسسة .

جدول رقم 11 : يبين اهتمامات المؤسسة بعملية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار بالنسبة للأقدمية:

المجموع		من 20 فما فوق		من 15 إلى 19 سنة		من 10 إلى 14 سنة		من 05 إلى 09 سنوات		أقل من 05 سنوات		الفئة الاحتمالات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
5	2	00	00	00	00	16.67	02	00	00	00	00	وجود هامش من الحرية و الاستقلالية في العمل	3
35	14	66.67	1	25	1	41.66	05	38.46	05	25	02	تفويض بعض الصلاحيات	
40	16	33.33	2	15	3	25	03	46.16	06	25	02	عقد اجتماعات دورية لطرح الانشغالات	
20	8	00	00	00	00	16.67	02	15.38	02	50	04	لا	
% 100	40	% 100	03	% 100	4	% 100	12	% 100	13	100 %	08	المجموع	

من خلال البيانات المبينة أعلاه نجد أن نسبة 80 % من المبحوثين أجابوا بأن المؤسسة تهتم بعملية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات حيث جاءت عقد الاجتماعات

دورية لطرح الانشغالات بنسبة 40 % حيث قدرت نسبة الفئات من عمر 15 إلى 19 بنسبة 75 % ، و الفئات من عمر 5 إلى 9 سنوات بنسبة 46.16 % ، تليها فئة 20 سنة فما فوق بنسبة 33.33 % ، تأتي فئة العمر من 10 إلى 14 سنة و أقل من 05 سنوات بنسبة 25 % تليها تفويض بعض الصلاحيات بنسبة 35 % حيث قدرت نسبة الفئات العمرية من 20 سنة فما فوق بنسبة 66.67 % ، ثم من 10 إلى 14 بنسبة 41.66 % ، و 5 إلى 9 سنوات قدرت بنسبة 38.45 % ، ثم أقل من 5 سنوات و من 15 إلى 19 بنسبة 25 % ، تليها وجود من الحرية والإستقلالية في العمل بنسبة 05 % ، حيث قدرت نسبة الفئة العمرية من عمر 10 سنوات إلى 14 سنة بنسبة 16.67 % ، و نسبة المبحوثين الذين أجابوا بالنفي قدرت بنسبة 20 % .

من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تهتم بإشراك أغلبية العاملين في اتخاذ القرارات و ذلك بتفويض المدير لبعض صلاحياته للعاملين الذين يملكون أقدمية في العمل و من خلال عقد اجتماعات دورية لطرح الانشغالات ، فهم يرون بأن من شأنها أن تفتح لهم باب الحوار و المناقشة و طرح الاقتراحات و معالجة المشاكل جماعيا ، فتكون القرارات المتخذة في صالح الجميع ، و في المقابل يمكننا إرجاع آراء الفئة الذين أجابوا بالنفي و التي كانت بنسبة ضعيفة إلى تهريبهم و عدم قدرتهم على تحمل المسؤولية.

و هذا ما أكدته نظرية ليكرت على أن استخدام المدير النمط المرن في تعامله مع العمال الذي يعتمد على الثقة و تقدير العمال عند تفويض بعض الصلاحيات الأمر الذي يشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم .

جدول رقم 12 : يبين الاتصال السائد داخل المؤسسة بالنسبة لمتغير الجنس

المجموع		إناث		ذكر		الفئة
ن	ت	ن	ت	ن	ت	الاحتمالات
20	08	23.53	04	17.40	04	صاعد
15	06	05.88	1	21.74	05	نازل
65	26	70.59	12	60.86	14	أفقي
% 100	40	100	17	% 100	23	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول المتعلق بنوع الاتصال السائد داخل المؤسسة نجد أن نسبة 65 % أجابوا بأنه اتصال أفقي، حيث أجابوا الذكور بنسبة 60.86 % أما الإناث فقدرت نسبتهم بـ 70.59 % تليها الاتصال الصاعد بنسبة 20 % حيث أجابوا الذكور بنسبة 17.40 % و الإناث بـ 23.53 % ثم الاتصال النازل بنسبة 15 % حيث قدرت نسبة الذكور بـ 21.74 % و الإناث بـ 5.88 %.

و من خلال ه ذه المعطيات نستنتج بأن المؤسسة تعتمد على الاتصال الأفقي في عملية الاتصال و التواصل بين الأفراد و هذا راجع إلى طبيعة المؤسسة و المهام الموزعة على الأفراد التي تعتمد على طرق منظمة تساهم في تنظيم العملية الاتصالية أما الاتصال الصاعد فذلك يعود حسب حجم المسؤولية ، أما بالنسبة للاتصال النازل فتعود إلى الأوامر التي يقدمها الرئيس لمروؤسيه، و كذا الإجراءات الإدارية التي تعتمدها المؤسسة في توصيل المعلومة ويعزز هذا النوع من الاتصالات العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية المختلفة و تؤدي والثقة المتبادلة بنجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المطلوبة من خلال تعزيز هذه الاتصالات.

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

جدول رقم 13 : يوضح اتصال العمال مع الرئيس حسب التصنيف المهني :

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		الفئة
%	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	الاحتمالات
75	30	68.42	13	73.33	11	100	06	نعم
25	10	31.58	06	26.67	04	0	00	لا
% 100	40	% 100	19	% 100	15	% 100	06	المجموع

من خلال استقراء البيانات الكمية الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بمدى إمكانية الاتصال برئيسك في أي وقت و من أجل أي أمر حيث أن 75 % من المبحوثين أجابوا بنعم حيث قدرت نسبة الإطارات بنسبة 100 % ، ثم أعوان التحكم بـ 73.33 % ، ثم أعوان التنفيذ بـ 68.42 % ، تليها نسبة 25 % من المبحوثين أجابوا بالنفي حيث قدرت بنسبة أعوان التحكم بـ 26.67 % ، و أعوان التنفيذ بـ 31.58 % .

و من هنا نستنتج أن غالبية المبحوثين يتصلون بالمدير في أي وقت و لأي أمر كان و هذا يوضح أن الاتصال بين الرئيس و المرؤوسين مرن و سلس و ليس غامض و هذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد على التسلسل الهرمي في إصدار الأوامر .

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

الجدول رقم 14 : العلاقات الغير رسمية تساعد على طرح أفكارك بالنسبة للمستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة
%	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	الاحتمالات
82.5	33	100	10	83.33	15	66.66	08	نعم
17.5	7	00	00	16.67	03	33.34	04	لا
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>100</b>	<b>10</b>	<b>% 100</b>	<b>18</b>	<b>% 100</b>	<b>12</b>	<b>المجموع</b>

من خلال البيانات الموضحة في الجدول أعلاه المتعلق بأن العلاقات غير الرسمية تساعد على طرح أفكارك فترى بأن نسبة 82.5 % أجابوا بنعم ، حيث قدرت نسبة الجامعي بـ 100 % ، و الثانوي بـ 83.33 % و المتوسط بـ 66.66 % و 17.5 % من المبحوثين أجابوا بالرفي حيث أجاب الثانويين بـ 16.67 % و المتوسط بـ 33.34 %.

و من هنا نستنتج أن العلاقات غير الرسمية تعمل على تشجيع الأفراد على طرح أفكارهم و ذلك عند مزاولتهم للاتصالات غير الرسمية حيث تعمل المنافسة بين العمال على جعل الأفراد تدريجيا يطرحون أفكارهم و آرائهم مما يولد آراء بناءه تصب في مصلحة المؤسسة.

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

جدول رقم 15 : يوضح طبيعة العلاقة التي تربط العامل بمسؤوله المباشر بالنسبة لمتغير الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الفئة
%	ت	ن	ت	ن	ت	الاحتمالات
40	16	64.71	11	21.74	05	علاقات رسمية
60	24	35.29	06	78.26	18	علاقات زمالة
% 100	% 40	% 100	17	% 100	23	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه المتعلق بطبيعة العلاقة التي تربطك برئيسك فكانت 60 % من المبحوثين أجابوا بأنها علاقة زمالة حيث أجاب الذكور بنسبة 78.26 % و الإناث بنسبة 35.29 % ، تليها علاقات رسمية بنسبة 40 % حيث قدرت نسبة إجابات الذكور بـ 21.74 % ، و إجابة الإناث بـ 64.71 % و من هنا نستنتج بأن المدير من في تعامله مع مرؤوسيه بطريقة جيدة و كذلك ما يقدمه المرؤوسين إليه من احترام و تقديرها متبادل و هذا ما يؤكد انضباطهم و حبهم للعمل و نلاحظ أيضا أن أغلبية العمال يرون بأن العلاقة التي تربطهم بمسؤولهم المباشر هي علاقة ، و هذا ما يسمح للعمال بأداء عملهم في إرتياحية و دون ضغوطات ، و هذا ما يؤدي إلى تحقيق أهداف مرضية داخل المؤسسة ، و هذا كله يؤدي أيضا إلى إزهار و تطور ورقي المؤسسة.

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

الجدول رقم 16: يوضح الإلتزام بإنجاز الإلتزام المهام لتفادي المشاكل في العمل بالنسبة لمتغير الإقدمية

المجموع		من 20 فما فوق		من 15 إلى 19 سنة		من 10 إلى 14 سنة		من 05 إلى 09 سنوات		أقل من 05 سنوات		الفئة الاحتمالات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
15	06	00	00	25	01	00	00	15.38	02	37.5	03	الخوف من فقدان منصب العمل	7
45	18	00	00	50	02	41.67	05	53.85	07	50	04	الانسجام مع بيئة العمل	
40	16	100	03	25	01	58.33	07	30.77	04	12.5	01	القيام بمسؤولية العمل كاملة	
% 100	40	% 100	03	% 100	04	% 100	12	%100	13	% 100	08	المجموع	

من خلال البيانات المبوبة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 100 % من المبحوثين أجابوا بالتزامهم بإنجاز المهام و ذلك لتفادي المشاكل في العمل ، حيث قدرت نسبة الانسجام مع العمل بـ 45 % ، حيث أجابوا المبحوثين من عمر 05 إلى 09 سنوات بنسبة 53.85 % ثم الفئة من 15 إلى 19 سنة و أقل من 05 سنوات بنسبة 50 % تليها من 10 إلى 14 سنة بنسبة 41.67 % ، تليها القيام بمسؤولية العمل كاملة بنسبة 40 % حيث أجابوا المبحوثين من عمر 20 فما فوق بنسبة 100 % ، ثم من عمر 10 إلى 14 بنسبة 58.31 % ثم من عمر 5 إلى 09 سنوات بنسبة 30.77 % ثم من عمر 15 إلى 19 سنة بنسبة 25 % ، أقل من 05 سنوات بنسبة 12.5 % ، يلي الخوف من فقدان منصب العمل بنسبة 25 % ، حيث أجابوا أقل من 5 سنوات بنسبة 37.5 % ، ثم من عمر 15 إلى 19 سنة بنسبة 25 % ، ثم عمر 05 إلى 09 سنوات بنسبة 15.38 %.



## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

و عليه نلاحظ أن العامل ملتزم بانجاز جميع المهام و انسجامه مع بيئة العمل و ذلك لشعوره بحرية في تصرفه أثناء العمل و هذا ما يزيد من دافعية نحو العمل و انجاز المهام و القيام بمسؤولية العمل كاملة .

جدول رقم 17 : تعتقد أن المؤسسة تعطي فرصا لحل مشاكلها بعيدا عن الإجراءات الرسمية بالنسبة للفئات السوسيو مهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		الفئة	الاحتمالات
%	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
32.5	13	21.06	04	40	06	50	03	التشجيع على تحمل المسؤولية	7
10	04	10.53	02	13.33	2	00	00	الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرار	
22.5	09	31.57	06	13.33	2	16.67	01	التعويل على قدرات بعض العاملين	
27.5	11	21.06	04	33.34	05	33.33	02	الثقة الكبيرة في العمال	
7.5	03	15.78	03	00	00	00	00	لا	
% 100	40	% 100	19	% 100	15	% 100	06	المجموع	

يتضح لنا من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول أعلاه و المتعلق بإعطاء فرص لحل مشاكلها بعيدا عن الإجراءات الرسمية، حيث أن نسبة 92.5 % من المبحوثين أجابوا بنعم ، حيث أن التشجيع على تحمل المسؤولية قدرت بنسبة 32.5 % ، حيث أجابوا الإطارات بنسبة 50 % ، و أعوان التحكم بـ 40 % ، و أعوان التنفيذ بنسبة 21.05 % تليها الثقة الكبيرة في العمال بنسبة 27.5 % حيث أجابوا الإطارات بنسبة 33.33 % ثم أعوان التحكم بـ 33.34 % ، ثم أعوان التنفيذ بـ 21.06 % تليها التعويل على قدرات بعض

## الفصل الثالث :

### عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

العاملين بنسبة 22.5 % ، حيث قدرت نسبة الإطارات بـ 16.67 % ، ثم أعوان التحكم بنسبة 13.33 % ، و أعوان التنفيذ بـ 31.57 % ، ثم تليها الإعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرار بنسبة 10 % ، حيث أجابوا أعوان التحكم بنسبة 13.33 % ، أعوان التنفيذ بـ 10.53 % .

و من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تسعى لحل مشاكلها فيما بينها بعيدا عن الإجراءات الرسمية و هذا ما يزيد من ثقة المرؤوسين في رئيسهم و زيادة تعلقهم بالمؤسسة فنؤى بأن المؤسسة مرنة في تعاملها.

**جدول رقم 18 : يوضح سهولة إيصال الإنشغالات إلى الهيئة الإدارية العليا حسب الأقدمية.**

المجموع	من 20 فما فوق		من 15 إلى 19 سنة		من 10 إلى 14 سنة		من 05 إلى 09 سنوات		أقل من 05 سنوات		الفئة الاحتمالات	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
32.5	13	33.33	01	00	00	41.67	05	38.46	05	25	02	توطيد علاقاتك بمسؤولك الاول
22.5	09	00	00	25	01	25	03	23.07	03	25	02	زيادة دافعتك للعمل
35	14	66.67	02	75	03	33.33	04	30.77	04	12.5	01	زيادة ارتباطك بالمؤسسة
10	04	00	00	00	00	00	00	7.70	01	37.5	03	لا
% 100	40	% 100	03	% 100	04	% 100	12	%100	13	% 100	08	المجموع

من خلال البيانات الاحصائية المبينة في الجدول أعلاه المتعلق بمدى سهولة إيصال الانشغالات الادارية العليا ، حيث أجاب أغلبية المبحوثين بنعم حيث قدرت بـ 90 % إذ نجد أن 35 % أجابوا بزيادة ارتباطهم بالمؤسسة ، و عليه قدرت نسبة 75 % ، تليها نسبة

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

33.33 % من فئة 10 إلى 14 سنة ، ثم تليها نسبة 3.77 % ، ثم تليها نسبة 12.56 % أقل من 5 سنوات.

ثم نسبة 32.5 % تقول أن توطيد علاقتهم بالمسؤول الاول ، و عليه قدرت نسبة 41.67 % من 10 سنوات إلى 14 سنة ، ثم تليها نسبة 38.46 % من 08 سنوات إلى 09 سنوات ، ثم تليها نسبة 25 % أقل من 5 سنوات.

و نسبة 22.5 % نقول زيادة دافعيتهم للعمال ، و عليه قدرت نسبة 25 % من 15 سنة إلى 19 سنة ، و من 10 إلى 14 سنة ، و أقل من 5 سنوات ، أما نسبة 23.10 % من 5 سنوات إلى 9 سنوات ، و أما المبحوثين الذين أجابوا بالنفي قدرت نسبتهم بـ 10 %.

لإن تأثير الأقدمية على البنان النفسي للعمال ، فإنه إنطلاقاً من استجابات العمال على المحاور المختلفة لأدوات البحث يتبين أن العمال كلما كانت خبرتهم في العمل أكبر كلما زادت مستويات لإيصال الإنشغالات لديهم بسبب تراكمات المختلفة في العمل مما أدى إلى زيادة إرتباطهم و ولائهم لها.

جدول رقم 19: يبين اعتماد المؤسسة على القنوات الغير رسمية حسب المستوى المهني

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		اطار		الفئة	الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
45	18	31.58	06	53.34	08	66.67	04	جماعات المصلحة	3
45	18	47.36	09	46.66	07	33.33	02	جماعات الصداقة	
10	04	21.06	04	00	00	00	00	جماعات الجهة الواحدة (الجغرافيا)	
00	00	00	00	00	00	00	00	لا	
% 100	40	% 100	19	% 100	00	% 100	06	المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه المتمثلة في اعتماد المؤسسة على قنوات الاتصال حيث أن كل المبحوثين و نسبة 100 % أجابوا بنعم أي أن المؤسسة تعتمد على قنوات الاتصال غير الرسمية حيث قدرت نسبة جماعات المصلحة بـ 45 % ، حيث اجابات الاطارات بنسبة 66.67 % ، ثم أعوان التحكيم الصداقة ، حيث قدرت اجابات الاطارات بـ 33.33 % و أعوان التحكيم بـ 46.66 % ، و أعوان التنفيذ بـ 47.36 % ، ثم نسبة 10 % فيما يخص جماعات الجهة الواحدة حيث قدرت نسبة إجابات أعوان التنفيذ بـ 21.06 % .

مما نستنتجه من خلال الجدول هو أن اعتماد المؤسسة على قنوات الاتصال غير الرسمية ، و أي اتصال داخل المؤسسة ، يعمل على جعل الموظفين خاصة الاطارات ملمين إماما تماما بما يجري داخلها من أمور مهمة و هذا بقيام علاقات غير رسمية مع موظفي المصلحة على أسس من التفاهم و الثقة و أتزيد من مردوديتهم عن طريق تزويد بعضهم بالمعلومات .

- جدول رقم 20 : يبين تأثير قنوات الاتصال في سرعة لاتخاذ القرارات

النسبة	التكرار	الفئة الاحتمالات
92.5	37	نعم
7.5	03	لا
% 100	40	المجموع

من خلال المعطيات الموجودة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 92.5 % المبحوثين أجابوا بنعم و بنسبة 7.5 % بالنسبة للمبحوثين الذين أجابوا بالنفي.

و من هنا نستنتج أن لفتوات الاتصال تأثير في سرعة اتخاذ القرارات ففتوات الاتصال بنوعها رسمي و غير رسمي له أهمية كبيرة في اتخاذ القرارات و سرعة تنفيذها أما بالنسبة إلى المبحوثين الذين أجابوا بالنفي فهم لا يدركون و لا يعون أهمية هذه الفتوات و ربما لأنها لا تخدم مصالحهم الشخصية.

جدول رقم 21 : يوضح الأهداف الأساسية للاتصال

النسبة	التكرار	الفئة الاحتمالات
30	12	إمداد الإدارة بالمعلومات
20	8	الزيادة في المشاركة
35	14	ترشيد القرارات
15	06	حل مشكلات العمل
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

من خلال المعطيات الكمية الواضحة في الجدول أعلاه و المتعلقة بالأهداف الأساسية للاتصال فقدرت نسبة ترشيد القرارات بـ 35 % تليها نسبة 30 % فيما يخص إمداد الإدارة بالمعلومات ، تليها نسبة 20 % فيما يخص الزيادة في المشاركة ، تليها نسبة 15 % فيما يخص حل مشكلات العمل.

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

و نستنتج من خلال الشواهد الإحصائية أن الاتصال يساعد على ترشيد القرارات و يساعد على إدراك الفرد داخل المنظمة للإستراتيجيات الأساسية و طبيعة الأعمال التي يقوم بها ، و كذلك النظرة الواقعية لظروف العمل التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة و لاشك أن هذا ينعكس بشكل ايجابي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

### جدول رقم 22 : يوضح مصدر الحصول على المعلومات

النسبة	التكرار	الفئة الاحتمالات
25	10	الاجتماعات
40	16	اللوائح
10	04	القوانين
25	10	الإعلانات
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

من خلال البيانات الإحصائية الممثلة في الجدول أعلاه و المتمثلة في مصدر الحصول على المعلومات نجد أن نسبة 40 % من المبحوثين أجابوا باللوائح و نسبة 25 % فيما يخص كل من الاجتماعات و الإعلانات و نسبة 10 % فيما يخص القوانين.

نستنتج في الجدول أعلاه أن مصدر المعلومات يكون عن طريق اللوائح و هذا ما تراه المؤسسة أنسب في إيصال المعلومات للعمال ، أي ترى أن عند وضع لوائح كل العمال يرون المعلومة و هذا من أجل الابتعاد عن الفوضى، و هذا له دور في سهولة تلقي المعلومات من قبل المدير و هو ما يعكس طبيعة العمل داخل المؤسسة باعتباره ضرورة

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

للحصول على المعلومات في الوقت المناسب من أجل القيام بالعمل في الوقت المناسب و بالموصفات المطلوبة.

جدول رقم 23: أنت راض على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم .

النسبة	التكرار	الفئة الاحتمالات
72.5	29	دائما
22.5	09	أحيانا
05	02	أبدا
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 23 حول الرضا على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة حيث أن نسبة 72.5 % من المبحوثين أجابوا بدائما و نسبة 22.5 % أجابوا أحيانا ، و نسبة 5 % أجابوا بالنفي .

نستخلص من الجدول أعلاه أن العاملين راضين عن الطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة ، وهذا على وجود نسبة كبيرة في الجدول ، و التي قدرت بـ 72.5 % و هذا ما خل المؤسسة قائمة على قواعد و قوانين مرضية للجميع ، و هذا ما أدى إلى رضا العاملين في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

جدول رقم 24: يبين وجود بعض الصعوبات في إتصال العاملين بالرئيس حسب المستوى السوسيو مهنية.

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكيم		إطار		الفئة	الاحتمالات
%	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
20	08	10.53	02	26.67	04	33.34	02	تعدد المستويات الادارية	3
00	00	00	00	00	00	00	00	استخدام لغة غير مناسبة للمستقبل	
10	04	10.53	02	06.67	1	16.66	01	الفروق الفردية	
70	28	78.94	15	66.66	10	50	03	لا	
% 100	40	% 100	19	%100	15	% 100	06	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه يتضح أن 70% من أفراد مجتمع البحث يؤكدون بأنه لا توجد صعوبات في الإتصال بالمسؤولين حيث قدرت نسبة الإطارات ب 50% أما أعوان التحكم ب 66.66% ، و أعوان التنفيذ ب 78.94% ، في حين نجد نسبة 30% لديهم صعوبة في الاتصال و ذلك لتعدد المستويات الإدارية حيث بلغت نسبة الإطارات 33.34% ، و أعوان التحكم 26.67% ، و أعوان التنفيذ 10.53% ثم تليها الفروق الفردية حيث أن الإطارات قدرت نسبتهم ب 16.66% ، و أعوان التحكم 16.67% و أعوان التنفيذ ب 10.53% .

مما تقدم يمكن القول انه لا توجد صعوبات في الاتصال بشكل كبير و هذا لمرونة المؤسسة و نوعية الاتصال السائد داخلها.



حيث أكد لنا مدير الموارد البشرية أن الصعوبات في عملية الإتصال قد ترجع إلى تعدد المستويات الإدارية ، و كثرة الأقسام و تعدد الوحدات ، أو إلى وجود فروق فردية بين القادة و المرؤوسين ، وقد ترجع الصعوبات إلى المستوى التعليمي للعمال ففي بعض الحالات يجب أن توضح المعلومة أكثر من مرة وهذا ما يستغرق وقت ، أو لعدم توضيح المدير لبعض الأعمال ، وتحديد الوقت لإنجازها و هذا ما يؤثر في نفسية العمال و بالتالي التأثير على عملية الإتصال و يرجع ذلك إلى كون الإدارة ملزمة فقط بإيصال المعلومات إلى الجهات التي تعمل معها مباشرة في إطار علاقات العمل التي تكون أكثر أهمية و هذا راجع إلى أن هناك قنوات إتصال مفتوحة ، و عدم وجود معيقات للإتصال .

المحور الثالث: المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية

" يساهم النمط القيادي في المؤسسة في مرونة التنظيم "

جدول رقم 25: يوضح نوع القيادة السائدة في المؤسسة بالنسبة لمتغير الجنس.

المجموع		أنثى		ذكر		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	
75	30	76.48	13	73.92	17	ديمقراطية
7.5	03	11.76	02	04.35	01	ديكتاتورية
17	07	11.76	02	21.73	05	تسيبية
% 100	% 40	% 100	17	% 100	23	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية المتمثلة في الجدول أعلاه نرى أن هناك نسبة 75% من المبحوثين أجابوا بالقيادة الديمقراطية هي السائدة بكثرة في المؤسسة حيث أجاب الذكور بنسبة 73.92% وقدرت إجابة الإناث بنسبة 76.48% ، تليها القيادة النسبية بنسبة 17.5% حيث أجاب الذكور بنسبة 21.73% ، و الإناث بنسبة 11.76% ، و في الأخير القيادة الديكتاتورية بنسبة 7.5% حيث قدرت إجابات الذكور بنسبة 4.36% و الإناث بـ 11.76% .

و من خلال ما سبق نستنتج أن المؤسسة تعتمد على الديمقراطية في تسيير العمل و ذلك لكون هذا النمط القيادي يتيح لهم الاستقلالية في العمل مما يدفعهم إلى الادلاء بأرائهم و التعبير عن أفكارهم بكل حرية مما يزيد من فاعليتهم داخل المؤسسة و هذا راجع إلى

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

حسن التسيير و التدبير من طرف القائد المدير لكونه يتبع النمط الديمقراطي في تعامله مع المرؤوسين ، و هذا ما أكدته الجداول السابقة من خلال منحهم الفرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات و تبادل الآراء و تفويض السلطة و هذا بدوره ينمي روح العمل الجماعي كما يجعل العمال يشعرون بالاهتمام و التقبل من المدير .

**جدول رقم 26 : يبين توجيهات القائد الحالي تستند إلى معايير واضحة في تنظيم العمل حسب المستوى المهني**

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
32.5	13	36.84	07	33.33	05	16.67	01	إحترام الوقت	7
42.5	17	26.32	05	46.67	07	83.33	05	إتقان العمل	
25	10	36.84	07	20	03	00	00	لا	
% 100	40	% 100	19	%100	15	% 100	06	المجموع	

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه، يتضح لنا أن معظم أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن توجيهات المدير تستند إلى معايير واضحة في تنظيم العمل و ذلك بنسبة 75 % حيث نجد أن نسبة 42.5 % قالوا أن تلك المعايير تتمثل في إتقان العمل حيث توزعت بين الإطارات بنسبة 83.33 % ، و أعوان التحكم بنسبة 46.67 % ، و أعوان التنفيذ بنسبة 26.32 % ، بينما نسبة 32.5 % قالوا أن تلك المعايير تمثل في احترام الوقت و نجد أن الإطارات أجابوا بنسبة 16.67 % ، و أعوان التحكم بنسبة 33.33 % ، و أعوان التنفيذ بنسبة 36.84 % بينما أجاب 20 % من المبحوثين أن توجيهات القائد لا تستند إلى أية معايير.

و من هنا تستنتج أن مدير مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية يسير مؤسسة على أساس معايير واضحة في تنظيم العمل و تسييره.

جدول 27 : يوضح المدير حرية التصرف للعاملين في أداء عملهم

النسبة	التكرار	الفئة الاحتمالات
85	34	نعم
15	06	لا
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 85 % من أفراد مجتمع البحث أجابوا بأن المدير يمنح للعاملين حرية التصرف في أداء عملهم في حين نجد أن نسبة 15 % أجابوا بالنفي.

من كل ما سبق نستنتج أن المدير يسعى لتوفير كل الظروف الملائمة و ذلك حسب رأي الأغلبية من المبحوثين ، حيث أن العامل عندما تترك له حرية التصرف في أداء عمله فهنا تزيد ثقته بمؤسسه و مديره ، حيث أن مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية تولي اهتماما كبيرا لتوسيع المهام كإستراتيجية فعالة للاستفادة من كفاءة و خبرة العمل و كسب ولائهم و زيادة شعورهم بالفخر و الإنتماء و الاعتزاز لهذه المؤسسة.

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

جدول رقم 28 : يحاول القائد مواجهة الصعوبات التي تطرأ على المؤسسة حسب المستوى التعليمي

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		الفئة	الاحتمالات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
27.5	11	40	04	38.89	07	00	00	التخفيض من حدة الازمة	}	
30	12	20	02	38.89	07	25	03			وضع حلول سريعة
37.5	15	40	04	22.22	04	58.33	07			تغيير خطة العمل
5	02	00	00	00	00	16.67	02	لا		
% 100	40	% 100	19	%100	18	% 100	12	المجموع		

من خلال المعطيات المبينة في الجدول أعلاه نجد أن 95 % من المبحوثين حيث إجابوا بأن المدير يحاول مواجهة الصعوبات التي تطرأ على المؤسسة ، حيث حصلت تغيير خطة العمل على نسبة 37.5 % ، حيث قدرت نسبة الجامعي بـ 40 % ، و الثانوي بـ 22.22 % ، و المتوسط بـ 58.33 % ، يليها وضع حلول سريعة بنسبة 30 % حيث أجاب المبحوث الجامعي بـ 20 % و الثانوي بـ 38.89 % و المتوسط 25 % ، تليها التخفيض من حدة الأزمة بـ 27.5 % ، حيث قدرت نسبة الجامعي بـ 40 % و الثانوي بـ 38.89 % .

و من هنا يتضح لنا أن القائد له خبرة في التعامل مع الأزمات أو الصعوبات التي تقع فيها المؤسسة ، و القائد هنا يسعى جاهدا إلى مواجهة الصعوبات التي تطرأ على المؤسسة من خلال التخفيض من حدة الأزمة التي من شأنها أن تعرقل سير العمل و وضع الحلول السريعة لها ، و تغيير خطة العمل حسب كل مشكلة تواجه المؤسسة هذا و يسعى القائد جاهدا لتوفير كل الظروف الملائمة للعمل الجيد ، و خاصة تلك العوائق التي تقف أمام

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

السير الحسن لأعمالهم فهاته العوائق و الصعوبات يمكن أن تؤثر على مردود العمال إذا لم يتم إيجاد الحلول لها ، و الذي من شأنه أن يسمح لهم هذا على تقديم أفكار جديدة لأساليب العمل و يستشير فيهم الإبداع و التجديد و الثقة في قدراتهم بشكل كبير و القائد الذي يسعى إلى إزالة تلك العوائق فإنه بذلك يشجع على حل تلك المشكلات بطرق مبتكرة و يعمل على دعم روح الفريق الواحد ، مما يؤثر ايجابيا عليهم بحيث يثير فيهم الهمم و يحفزهم معنويا لمواجهة الظروف الصعبة التي تواجههم في العمل لكي يصلوا معا إلى تحقيق الرؤية المنشودة .

### جدول رقم 29 : هناك ثقة متبادلة بين المدير و العاملين داخل المؤسسة حسب الأقدمية

المجموع		من 20 فما فوق		من 15 إلى 19 سنة		من 10 إلى 14 سنة		من 05 إلى 09 سنوات		أقل من 05 سنوات		الفئة الاحتمالات	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
50	20	33.33	01	50	02	58.34	07	46.15	06	50	04	الاتصال المباشر	↑
35	14	66.67	02	50	02	41.66	05	23.08	03	25	02	مرونة و تفهم المدير	
15	06	00	00	00	00	00	00	30.77	04	25	02	لا	
% 100	40	% 100	03	% 100	04	% 100	12	% 100	13	% 100	08	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن هناك ثقة متبادلة بين المدير و العاملين داخل المؤسسة و ذلك بنسبة 85 % حيث نجد أن نسبة 50 % من إجابات المبحوثين يرون ذلك من خلال الاتصال المباشر، إذ نجد أن العاملين الذين يتراوح أقدميتهم في العمل بأقل من 05 سنوات بـ 50 % ، و من 5 إلى 9 سنوات بـ 46.5 % ، و من 10 إلى 14 سنة بـ 58.34 % ، من 15 إلى 19 سنة قدرت بـ 50 % و من 20 فما فوق قدرت بـ 33.33 % ، أما الذين أجابوا بمرونة و تفهم المدير فقدرت نسبتهم بـ 35 %

إذ نجد أن العاملين الذين تتراوح أقدميتهم في العمل بأقل من 5 سنوات بـ 25 % ، من 05 إلى 09 سنوات 23.8 % ، من 10 إلى 14 سنة بـ 41.66 % ، من 15 إلى 19 سنة 50 %، من 20 فما فوق بـ 66.67 % ، أما اللذين أجابوا بالنفي فقدرت إجاباتهم بـ 15 % حيث نجد أن نسبة إجابات العاملين اللذين تتراوح أقدميتهم في العمل بأقل من 5 سنوات بـ 25 % ، من 05 إلى 09 سنوات بـ 30.77 % .

على ضوء المعطيات السابقة يمكننا القول أن هناك ثقة متبادلة بين المدير و المرؤوسين ، و هذا ما عبرت عنه النسب السابقة ، و ذلك من خلال الإتصال المباشر فيما بينهم و مرونة و تفهم المدير، مما يؤدي إلى خلق جو من الإنسجام و التعاون بين مختلف الأقسام الإدارية في المؤسسة، و هذه الثقة تسمح بالتغلب على عدة صعوبات و مشكلات قد تكون عائقا في سير العمل، و هذا ما يكون حافزا قويا للمرؤوسين لعمل أكثر و بذل كل الجهود و بالتالي يكون لها انعكاس ايجابي لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أما بالنسبة للذين أجابوا بـ "لا" فهذا ربما راجع إلى تضارب مصالحهم مع المصالح الشخصية للمدير أو لتوتر العلاقة و إنعدام قنوات الإتصال بينهم.

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

جدول رقم 30 : يوضح منح المدير فرصة لتحمل المسؤولية بشكل أكبر حسب المستوى المهني

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
30	12	21.05	04	40	6	33.34	2	توجيه العمل	ن
35	14	42.10	08	26.66	4	33.34	2	متابعة التنفيذ	
2.5	01	00	00	00	00	16.66	1	إصدار الأوامر	
15	6	00	00	33.34	5	16.66	1	تقييم الآخرين	
17.5	07	36.85	07	00	00	00	00	لا	
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>% 100</b>	<b>19</b>	<b>% 100</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>	<b>06</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال الإجابات توضح النتائج الإحصائية أن معظم أفراد المجتمع البعض أجابوا بأن المدير يمنحهم فرصة لتحمل المسؤولية بشكل أكبر و ذلك بنسبة قدرت بـ 82.5 % و ذلك من خلال متابعة التنفيذ حيث قدرت نسبتها بـ 35 % ، حيث أن إجابات الإطارات قدرت بـ 33.34 % ، و أعوان التحكم بـ 26.66 % ، و أعوان التنفيذ بـ 42.10 % تليها توجيه العمل بنسبة 30 % ، حيث نسبة إجابات الإطارات قدرت بـ 33.34 % و أعوان التحكيم بـ 40 % ، و أعوان التنفيذ بـ 21.05 % ، تليها تقييم الآخرين نسبة 15 % ، حيث نسبة إجابات الإطارات قدرت بـ 16.66 % ، و أعوان التحكيم بـ 33.34 % ، و أخيرا تأتي إصدار الأوامر التي قدرت بنسبة 2.5 % و اعتمدت على



إجابات الإطارات فقط و قدرت بنسبة 16.66 % ، فيما أجاب 17.5 % ، من المبحوثين بالنفي حيث قدر نسبة أعوان التنفيذ بـ 36.85 %.

و منه فان هذا يدل على أن مدير مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية يعتمد على العمال و يعول عليهم بشدة في تحمل مسؤولية العمل و أعباءه ، و يعطيهم فرص لبذل جهد أكبر في العمل و هذا يدل على أن القائد مرن و ديمقراطي في تعامله بحيث يعتمد على العمال و إعطائهم فرص لزيادة فعاليتهم في العمل.

جدول رقم 31 : يوضح كيفية اجراءات الاجتماعات المدير مع مرؤوسيه

النسبة	التكرار	الفئة الاحتمالات
45	18	منظمة
20	08	محددة بصفة دورية
12.5	05	غير محددة زمنيا
22.5	09	استثنائية (طارئة)
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>المجموع</b>

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول رقم 31 ، نرى أن نسبة 45 % من المبحوثين قالوا بأن اجتماعات المدير مع المرؤوسين تكون منظمة ، تليها نسبة 22.5 % تكون إجتماعات إستثنائية (طارئة) ، تليها نسبة 20 % محددة بصفة دورية و أخيرا اجتماعات غير محددة زمنيا قدرت نسبتها بـ 12.5 %.

تختلف النسب في الجدول و التي توضح كيفية القيام باجتماعات بين المدير مع مرؤوسيه ، حيث كانت الإجتماعات منظمة ، و هذا لضبط العمل و ضبط العاملين من أجل

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

أن يكونوا على علم و أن يأتوا في الوقت المحدد، و هذا من أجل الإلتزام بالنظام السائد داخل المؤسسة ، حيث يعملون على إبقاء هذا النظام و العمل به ، و هذا لتجنب حدوث مشاكل و إختلالات داخل المؤسسة .

### جدول رقم 32 : إهتمامات القيادة داخل المؤسسة حسب الأقدمية

المجموع	من 20 فما فوق		من 15 إلى 19 سنة		من 10 إلى 14 سنة		من 05 إلى 09 سنوات		أقل من 05 سنوات		الفئة الاحتمالات	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
37.5	15	66.67	02	25	01	25	03	46.16	06	37.5	03	العمل
32.5	13	00	00	00	00	58.33	07	30.76	4	25	02	العامل
30	12	33.33	01	75	03	16.67	02	23.08	03	37.5	03	الاثنين معا
% 100	40	% 100	03	% 100	04	% 100	12	% 100	13	% 100	08	المجموع

من خلال المعطيات الكمية الواردة في الجدول و الخاص باهتمامات القيادة داخل المؤسسة حيث أن نسبة 37.5 % من المبحوثين أجابوا بالعمل و نسبة 32.5 % أجابوا بالعامل ، و نسبة 30 % أجابوا بالاثنتين معا أي العمل و العامل ، حيث أن العمال الذين أقدميتهم من أقل من 05 سنوات أجابوا بنسبة 37.5 % بالنسبة للعمل، تليها 05 إلى 09 سنوات بنسبة 46.16 % ثم من 10 إلى 14 سنة بنسبة 25 % ، ثم من 15 إلى 19 سنة بنسبة 25 % ، ثم من 15 إلى 19 سنة بنسبة 25 % ، ثم من 20 سنة فما فوق بنسبة 66.67 % ، أما الذين أجابوا بالعامل فأقل من 05 سنوات قدرت نسبتهم بـ 25 % ، ثم من 05 إلى 09 سنوات بنسبة 30.76 % ، ثم من 10 إلى 14 سنة بنسبة 58.33 % ، أما الذين أجابوا بالعمل و العامل فأقل من 05 سنوات قدرت بنسبة 37.5 % ثم من 05 إلى 09 سنوات بـ 23.08 % ثم من 10 إلى 14 سنة بـ 16.67 % ، ثم من 15 إلى 19 سنة بـ 75 % ، ثم من 20 فما فوق بـ 33.32 %.

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

من خلال البيانات الاحصائية نلاحظ أن المدير في هذه الحالة يسعى إلى التركيز على الأهداف الموجودة و المتداولة حالياً بين أعضاء الفريق ، و ما يتم مناقشة فقط تلك الأهداف تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة بشكل ملموس و يمكن قياسها.

جدول رقم 33 : يبين قيام المدير بتفويض السلطة للعمال لأداء بعض المهام حسب المستوى المهني

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
75	30	63.15	12	86.67	13	83.33	05	يثق فيك	7
20	08	26.32	05	13.33	02	16.67	01	منصبك خولك ذلك	
05	02	10.53	02	00	00	00	00	لا	
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>% 100</b>	<b>19</b>	<b>%100</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>	<b>06</b>	<b>المجموع</b>	

من خلال بيانات الجدول رقم 33 والمتعلق بتفويض المدير السلطة للعمال لأداء بعض المهام حيث قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم بـ 95 % حيث أجابوا 75 % من المبحوثين بثقة المدير و قدرت نسبة إجابات الإطارات بـ 83.33 % و أعوان التحكم بـ 86.67 % و أعوان التنفيذ بـ 63.15 % ، تليها عبارة منصبك خولك ذلك نسبة 20 % و قدرت إجابات الإطارات بـ 16.67 % ، و أعوان التحكم بـ 13.33 % ، و أعوان التنفيذ بـ 26.32 % ، و قدرت إجابات المبحوثين الذين أجابوا بالنفي بنسبة 05 % ، حيث أجابوا أعوان التنفيذ بنسبة 10.53 %.

و من هنا نستنتج أن القائد الديمقراطي لا يتمسك في الغالب بالسلطة في عمله و إنما يتفاعل مع مرؤوسيه و هذا بسبب الثقة المتواجدة و المتبادلة فيما بينهم و هذا ما يجعله يفوض لهم بعض صلاحياته لأداء المهام و هذا يسمح لهم بتبادل الأفكار و الاقتراحات و يكون هذا التفويض حسب المنصب الذي يشغله الموظف أو خبرته و كفاءته المهنية أو حسب أقدميته في العمل و من هنا يتبين لنا أن المدير يميل إلى اللامركزية كما ينمي روح العمل الجماعي ، فهو يؤمن بالمشاورة و تبادل الآراء و تفويض السلطة و هذا ما يزيد من ثقة المرؤوس في رئيسه ، و يساعد على إظهار المواهب و الأفكار الإبداعية و هذا ما يبين لنا ديمقراطية المدير و هذا ما جعله يتخلى عن جزء من مهامه إلى مرؤوسيه ، مثل تكليفهم بمهام الإمضاء و منحهم بعض الصلاحيات و هذا حسب بعض إجابات المبحوثين الذين قمنا بمقابلتهم ، و ذلك لما يمتازون به من مستوى عالي من الخبرة .

جدول رقم 34 : للمدير اهتمام كبير بمشاكل العاملين داخل المؤسسة حسب متغير الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الفئة	
%	ت	%	ت	%	ت	الاحتمالات	
40	16	64.71	11	21.73	5	نعم	
12.5	05	11.77	02	13.08	3	اللامبالاة	ح
27.5	11	17.64	03	34.79	08	تعدد المهام	
20	08	5.88	01	30.43	07	زيادة الأعباء الوظيفية	
% 100	40	%100	17	% 100	23	المجموع	

من خلال البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 60 % من

المبحوثين أجابوا بالنفي، حيث قدرت تعدد المهام بنسبة 27.5 % حيث أجابوا الذكور

ب 34.79 % و الإناث ب 17.64 % تليها زيادة الأعباء الوظيفية بنسبة 20 % حيث أجاب الذكور بنسبة 34.79 % ، و قدرت نسبة إجابة الإناث ب 17.64 % تليها اللامبالاة و قدرت نسبة 12.5 % ، حيث أجابوا الذكور 13.05 % و الإناث 11.71 % و قدرت نسبة المبحوثين الذين أجابوا بنعم ب 40 %.

من خلال البيانات المبينة أعلاه أن المدير هنا لا يهتم بمشاكل العاملين و لا يولي لها أهمية و ذلك حسب آراء المبحوثين ، الذين يرون أن تعدد مهام المدير و زيادة الأعباء الوظيفية الملقاة على عاتق المدير هي من أهم الأسباب ، هذا بالإضافة إلى اللامبالاة في بعض الأحيان و عليه فإن عدم الاهتمام بحل المشاكل التي تواجه العمال داخل المؤسسة من شأنه أن يضعف ولائهم اتجاهها و يزيد من فرض شعورهم بالاغتراب المهني و يصبح السبب الوحيد الذي يربطهم بالمؤسسة هو الأجر، مما يؤدي هذا كله إلى نقص أدائهم و فعاليتهم داخل المؤسسة و بالتالي خروجهم منها إذا سمحت لهم الفرصة، لذا يجب على المدير الناجح أن يسعى دائما إلى حل المشاكل التي تواجه عماله و أن يكون هذا من أولوياته ، لان هذا من شأنه أن يزيد ثقة العمال بأنفسهم و بمؤسستهم تزيد أيضا من دافعيتهم و رغبتهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم ، مما يؤدي هذا إلى ارتفاع الروح المعنوية لديهم و هذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية التي ركزت على الحاجات الاجتماعية و النفسية للعامل و تأثيرها على العمل باعتبارها أهم العوامل التي تؤثر بشكل كبير على مستوى أداء العامل و بالتالي توفير المناخ الملائم و الذي يمكنهم من تقديم معلوماتهم و أفكارهم بحرية كاملة .

جدول رقم 35 : طبيعة العلاقة الموجودة بين المدير و العاملين بنسبة لمتغير الجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الفئة الاحتمالات
%	ت	%	ت	%	ت	
22.5	09	35.29	06	13.05	03	علاقة تعاون
45	18	17.65	03	65.22	15	علاقة عمل رسمية
32.5	13	47.06	08	21.73	05	علاقة عمل غير رسمية
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>% 100</b>	<b>17</b>	<b>% 100</b>	<b>23</b>	<b>المجموع</b>

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه و الخاصة بطبيعة العلاقة الموجودة بين المدير و المرؤوسين، حيث أن نسبة 45 % من المبحوثين أجابوا بعلاقة عمل رسمية و 32.5 % أجابوا بعلاقة عمل غير رسمية ، و 22.5 % أجابوا بعلاقة تعاون.

و من هنا نستنتج أن طبيعة العلاقة السائدة داخل مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية تقوم على علاقات عمل رسمية التي تربطهم بالمدير في جميع الأحيان ، بالإضافة إلى تفاعل هذا الأخير و علاقته الجيدة مع العمال و حسن تسييره للمؤسسة ، و هذا راجع إلى العلاقة الرسمية المتواجدة في مكان العمل ، مما يؤدي إلى إنجاز العمل في الأوقات المطلوبة ، و هذا دليل على أن المدير يحافظ على نظام المؤسسة مما يؤدي إلى انضباط العمال و تقييدهم بقواعد العمل و بالتالي تحقيق نتائج مرضية تفيد المؤسسة و تؤدي إلى إستمرارية و البقاء و بذلك تحافظ على مكانتها في السوق.

## الفصل الثالث : عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

جدول رقم 36 : تقوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة حسب الفئات السوسيو مهنية

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكيم		إطار		الفئة
%	ت	ت	%	%	ت	%	ت	الاحتمالات
35	14	31.57	06	33.33	05	50	03	التشجيع على التعاون
47.5	19	47.36	09	46.66	07	50	03	الحث على تحقيق أهداف المنظمة
17.5	07	21.07	04	20.01	03	00	00	خلق التواصل بين الأفراد
<b>% 100</b>	<b>40</b>	<b>% 100</b>	<b>19</b>	<b>% 100</b>	<b>15</b>	<b>% 100</b>	<b>06</b>	<b>المجموع</b>

من خلال البيانات الإحصائية المدونة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 47.5 % من المبحوثين أجابوا بأن القيادة داخل المؤسسة تقوم على الحث على تحقيق أهداف المنظمة حيث قدرت إجابات الإطارات بنسبة 50 % ، و أعوان التحكم 46.66 % ، و أعوان التنفيذ بنسبة 47.36 % ، تليها التشجيع على التعاون بنسبة 35 % ، قدرت نسبة الإطارات بـ 50 % و أعوان التحكم بـ 33.33 ، و أعوان التنفيذ 31.57 ، و في المرتبة الأخيرة خلق التواصل بين الأفراد حيث قدرت بنسبة 17.5 % حيث كانت إجابات أعوان التحكيم بنسبة 20.01 % و أعوان التنفيذ بنسبة 21.07 %.

و من هنا يتضح لنا أن مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية تبحث على تحقيق أهداف المنظمة و هذا يبين بأن أهداف المؤسسة العامة تعتبر من أهداف العاملين الخاصة و هذا ما يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة في المجال الخدماتي و زيادة ارتقائها .

2-مناقشة و تفسير نتائج الدراسة :

1-2- نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

أ - نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

للتأكد من الفرضية التي مفادها "يساهم تفعيل الاتصال في سرعة المشاركة في اتخاذ القرار".

- بالاستناد إلى البيانات الميدانية المتعلقة بالمؤشرات الفرضية الجزئية الأولى و المترجمة في أسئلة الاستمارة اتضح من خلالها مايلي :
- من خلال الجدول ( 07) نجد أن نسبة 80 % من أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار لتحقيق أهداف المؤسسة و زيادة فعاليتها و الجدول رقم (08) يؤكد فيه أفراد مجتمع البحث على أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في زيادة الثقة بالنفس و رفع الروح المهنية و زيادة المردودية و تحقيق الأهداف العامة و ذلك بنسبة 80 %.
- كما يبين الجدول رقم (10) أن أغلبية المبحوثين أكدوا أن الإدارة تشجع الموارد على المشاركة في اتخاذ القرارات بجميع أنواعها و ذلك لوجود ثقة متبادلة بين المدير و العمال و ذلك بنسبة 75 % كما يؤكد الجدول رقم ( 11) أن نسبة 80 % من المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تهتم بإشراكهم في عملية المشاركة في اتخاذ القرار و ذلك عن طريق وجود هامش من الحرية و الاستقلالية و تفويض بعض الصلاحيات و هذا ما يشعرهم بأهميتهم داخل التنظيم.
- كما أكدت نتائج الجدول رقم ( 12) أن نسبة 65 % من أفراد مجتمع البحث أقروا بوجود اتصال أفقي داخل المؤسسة و هو الاتصال المستخدم بكثرة حيث أنه يعزز العلاقات التعاونية بين المستويات الإدارية.



- يبين الجدول رقم (13) أن نسبة 75 % من المبحوثين أجابوا بأنه هناك علاقة اتصال بين العمال و المدير و هذا ما يبين وجود اتصال مرن و سلس.
- كما يوضح الجدول رقم ( 14 ) أن نسبة 82.5 % من أفراد العينة يؤكدون بأن العلاقات الغير الرسمية تساعدهم على طرح أفكارهم و هذا ما يولد آراء بناءة تصب في مصلحة المؤسسة .
- تبين نتائج الجدول رقم ( 16 ) أن الأغلبية الساحقة من المبحوثين و التي قدرت بنسبة 100 % قالوا بأنهم ملتزمون بانجاز مهامهم لتفادي أي مشاكل في العمل ، عن طريق القيام بمسؤولية العمل كاملة .
- نجد أن نسبة 92.5 % من أفراد مجتمع البحث في الجدول رقم ( 17 ) يؤكدون أن مؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية تعطي فرص للعاملين لحل مشاكلهم بعيدا عن الإجراءات الرسمية و هذا لمرونة المؤسسة في تعاملها مع المورد البشري .
- كما يوضح الجدول رقم ( 18 ) أن أغلبية المبحوثين و بنسبة 90 % يؤكدون بوجود سهولة في إيصال انشغالاتهم للإدارة العليا و هذا ما يؤكد على وجود قنوات اتصال فعالة.
- تبين نتائج الجدول رقم ( 19 ) أن نسبة 100 % أكدت أن المؤسسة تعتمد على قنوات اتصال غير رسمية، كما يبين الجدول رقم ( 20 ) أن نسبة 92.5 % يؤكدون بأنه قنوات الاتصال تأثر في سرعة اتخاذ القرارات.
- كما يوضح الجدول رقم ( 23 ) أن نسبة 72.5 % أكدوا على رضاهم بالطريقة التي تتخذ بها القرارات في المؤسسة .
- و بناءا على ذلك يمكننا القول أن "تفعيل الاتصال يساهم في سرعة المشاركة في اتخاذ القرار" ، و عليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى قد تحققت ميدانيا.

ب نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية :

التي مفادها " يساهم النمط القيادي في مرونة التنظيم "

- تبين من الجدول رقم ( 25 ) أن نسبة 75 % من أفراد مجتمع البحث أكدوا على أن النمط القيادي الديمقراطي هو النمط السائد داخل المؤسسة
- كما يوضح الجدول رقم ( 26 ) بأن توجيهات المدير تستند إلى معايير واضحة في تنظيم العمل بنسبة 75 % .
- أما نتائج الجدول رقم ( 27 ) و التي قدرت بنسبة 85 % بأن المدير يمنح العاملين حرية التصرف في أداء مهامهم و هذا ما يعزز انتمائهم داخل المؤسسة
- و يبين الجدول رقم ( 28 ) أن أغلبية المبحوثين و التي قدرت بنسبة 95 % بأن المدير يواجه الصعوبات التي تطرأ على المؤسسة و ذلك عن طريق إيجاد خطة عمل بديلة و التخفيض من حدة الأزمة و هذا ما يعمل على دعم الفريق الواحدة .
- كما وضح الجدول رقم ( 29 ) بأن هناك ثقة متبادلة بين المدير و المرؤوسين بنسبة 85 % حيث تسمح هذه الثقة بالتغلب على الصعوبات و المشاكل.
- كما نجد أن نسبة 82.5 % من أفراد مجتمع البحث أكدوا في الجدول رقم ( 30 ) أن المدير يمنحهم فرص لتحمل المسؤولية بشكل أكبر و هذا ما يدل على مرونته .
- كما يبين الجدول رقم ( 33 ) أن نسبة 95 % من أفراد مجتمع البحث أكدوا بأن المدير يفوض السلطة للعاملين و هذا ما يزيد ثقة المرؤوسين بمديرهم و يساعد على إظهار الأفكار الإبداعية .
- و بناء على ذلك يتبين بأن "النمط القيادي يساهم في مرونة التنظيم"، و من هنا يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الثانية قد ثبت صدقها ميدانياً.

2.2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

رغم أن نتائج الدراسة الميدانية ترتبط بعدة عوامل كطبيعة ميدان الدراسة الإطار الزمني الإطار التصوري ، الإجراءات المنهجية ، و نطاق الدراسة إلا أن هذا لا يلغي أهمية المقارنة بين الدراسات السابقة.

- اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة عيساوي وهيبه بعنوان "أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي" بالمؤسسة الاستشفائية العمومية ببشار سنة 2011-2012 و قد توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج التالية :

- أن الثقافة التنظيمية من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمة

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الثقافة التنظيمية و الرضا الوظيفي للأفراد أوجه الاستفادة من هذه الدراسة يتمثل في تركيزها على الثقافة التنظيمية بجانبها المادي و المعنوي.

- و كذلك اتفقت نتائج الدراسة الراهنة مع الدراسة طلعت ابراهيم لطفي و التي توصل فيها إلى أن مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المصنع تؤدي إلى شعورهم بالرضا في العمل

- و بصفة عامة توصل إلى إستخدام أسلوب العلاقات الإنسانية يؤدي إلى شعور العمال بالرضا و هذا ما تأكد لنا في النتائج الخاصة بدراستنا في المشاركة في اتخاذ القرار و تفعيل الاتصال.

- و نجد أن دراسة محمد علي محمد و التي قام فيها بإدخال متغيرات عديدة من بينها تدريب المشرفين و العمال ، نظام الاتصال - اتخاذ القرارات و التي أدت إلى المزيد من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات ، قد خلص فيها إلى أن أغلب المتغيرات التي أدخلها أدت إلى زيادة الرضا و زيادة الإنتاجية ، و هذا ما خلصنا في دراستنا الراهنة حيث توصلنا إلى أن هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار و الاتصال.

- اتفقت دراستنا الحالية مع دراسة نور الدين بوراس و التي توصل فيها إلى أن تعامل القيادة الإدارية و تفاعلها مع العاملين يوفر لدى العامل الثقة و الاطمئنان .
- و بصفة عامة توصل أن لشخصية القائد دور في فرض النظام الداخلي للمؤسسة و تساهم العملية الاتصالية بين القيادة الإدارية و العاملين في تنمية الثقافة التنظيمية ، و هذا ما تأكد في دراستنا الراهنة بمساهمة القيادة في مرونة التنظيم.

## 3-النتائج العامة للدراسة :

يتضح من خلال نتائج الدراسة و الشواهد الكمية و البيانات الإحصائية الموضحة بالجداول أن الفرضية العامة قد تحققت من خلال الفروض الجزئية للدراسة فقد تم التحقق من صدق الفرضية الجزئية الأولى و المتمثلة في "يساهم تفيل الإتصال في سرعة المشاركة في إتخاذ القرار" ، و تحققت الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها "يساهم النمط القيادي في مرونة التنظيم" .

و عليه يمكن القول أن الفرضية العامة قد تحققت و تأكد صدقها و التي مفادها أن "الثقافة التنظيمية لها علاقة بفعالية التسيير الإداري".

فقد كانت هذه الدراسة تقترب في نتائجها العامة مع البحوث المتعددة حول الموضوع و عليه يمكن إعتبار نتائجها ذات قيمة علمية فهو جزء من البحوث العلمية في مؤسسات مازالت في حاجة ماسة لدراسات سوسيولوجية متعمقة حول مثل هذه المواضيع.

الخصائفة

جاءت هذه الدراسة المعنونة بالثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري ، البحث عن العلاقة بين هذين المتغيرين و باقي المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة و للوصول إلى المسعى تتبعا كالتالي :

- البحث في الجانب المعرفي و الأدبيات التي كتبت حول الثقافة التنظيمية ، و فعالية التسيير ، و مختلف التراث النظري ، من أجل تحديد معالم الموضوع ، و الإحاطة أيضا بمختلف جوانبه ، بعد تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي للدراسة حيث نستطيع الخروج بنظرية تساعدنا على تحقيق أهداف الدراسة ، و ايجاد اجابة حاسمة عن تساؤل الإشكالية و التأكد من مدى صدق الفرضيات المطروحة.
- و أيضا كان اتجاه بحثنا عند إشارتنا إلى الدراسات السابقة و الابحاث التي أجريت في هذا الاطار و مختلف المتغيرات المرتبطة بالثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري ، و قد تم أخذها بعين الاعتبار في تقصينا لهذه العلاقة و من هذه المعطيات تمكنا من الالتزام بمنهجية معينة لتجسيدها ميدانيا.
- إن الشق الميداني و الذي تم الاسترشاد بالادوات المعتمد علي ها في البحوث الميدانية ، و هذا بمؤسسة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ، و لمعرفة درجة تحقق الفرضية العامة ، و المجسدة في فرضيتين فرعيتين ، و اعتمدنا على المسح الشامل .
- و منه توصلنا في النتائج أن هناك علاقة بين الثقافة التنظيمية و فعالية التسيير الإداري .
- تفعيل الاتصال يساهم في سرعة المشاركة في اتخاذ القرار و النمط القيادي يساهم في مرونة التنظيم .

- و نحن من خلال دراستنا لهذا الموضوع لم نتطرق إلى جميع جوانبه لكل على الأقل غطينا بعض جوانبه المعرفية التي تبقى تطرح المزيد من التقصي و البحث على إعتبار أن البحث العلمي يعتبر تراكمي متفاعل.



الكتب:

1. أحمد بوشناق، أحمد بوسهمين ، أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير ،  
مداخل ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، كلية  
العلوم الاقتصادية و التسيير جامعة المسيلة ، الجزائر .
2. أحمد ماهر ، التنظيم ، الدار الجامعية الاسكندرية ، مصر ط1 ، 2005 .
3. جميل أحمد توفيق ، أصول الادارة العامة ، المكتبة الانجلو المصرية ، 1974 .
4. حسين حريم ، ادارة المنظمات المنظور الكلي ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن  
، 2003 .
5. رعد حسن الصرف ، نظريات الادارة و الاعمال ، ط 1 ، دار الرضا للنشر ، سوريا  
، 2004 .
6. صالح بن نوار ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، ط 1 ، مخبر علم  
الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ، قسنطينة ، 2006 .
7. صلاح عبد القادر اللعيمي ، الإدارة ، دار البازوري ، عمان 2008.
8. طارق سويدان ، و فيصل عمر بشراحيل ، صناعة القائد ، مكتبة حريز ، ط 4 ،  
الرياض ، 2006 .
9. طارق مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، إيتراك للطباعة  
و النشر ، ط1 ، القاهرة ، 2007 .
10. عاطف وصفي ، الثقافة الشخصية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1988 .
11. عامر الكيسي ، الفكر التنظيمي ، ط1 ، دار الرضا للنشر ، سوريا ، 2004 .
12. عبد الرزاق حبيب ، اقتصاد و تسيير مؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة  
المركزية بن عكنون الجزائر ، 2002 .
13. العزاوي، سامي فياض، ثقافة منظمات الاعمال ، المفاهيم و الاسس و التطبيقات  
معهد الادارة العامة ، الرياض ، 2009 .

14. العطية ماجدة ، ( 2003 ) سلوك المنظمة ، سلوك الفرد و الجماعة ط 1 ، عمان ، الأردن ، دار الشروق للنشر و التوزيع .
15. علي عياصرة و محمد محمود العودة الفاضل ، الاتصال الاداري و أساليب القيادة الادارية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر او التوزيع ، ط 1 .
16. عمر عنان و علي الشراوي تنظيم إدارة الاعمال ، الاسس و الاصول العلمية ، دار النهضة العربية ، بيروت ، 1977 .
17. العميان محمود سلمان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، ط 3 ، دار وائل الاردن ، 2005.
18. القيروتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي دراسة الانساني الفردي و الجماعي ، ط 5 ، دار وائل ، الاردن ، 2009.
19. ليث ديفيز ، السلوك الانساني في العمل ، ت عبد الحميد المرسي ، سيد ، و اسماعيل يوسف محمد ، دار النهضة للطبع و النشر، القاهرة 1974 ، ص 130.
20. ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد الجماعة ط 1 ، دار الشرق عمان ، (الاردن) ، 2003 .
21. ماجدة العطية سلوك للمنظمة ، سلوك الفرد و الجامعة ، دار الشروق ، عمان ، الاردن ، 2003 .
22. محمد الغريب عبد الكريم ، البحث العلمي ، التصميم و المنهج و الاجراءات ، دط ، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية ، 1952.
23. محمد سير عبد الفتاح و زينب و رشيد عبد الحكيم ، علم النفس الاجتماعي ، أهداف انتماءات اتجاهات ، المكتب الجامعي الحديث ، ط 1، الاسكندرية ، 2004 .
24. محمد علي محمد ، علم الاجتماع التنظيم ، مدخل التراث و المشكلات و المنهج ، دار المعرفة للنشر ، الإسكندرية ، 2003 .
25. محمود المسلمات ، الادارة الفعالة ، مكتبة لبنان ، بيروت ، 2003 .
26. محمود سلمان لعميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط 2 ، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان (الأردن) ، 2005 .

27. محمود سليمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال ، دار وائل للنشر ، ط1 ، عمان ، 2008 .
28. مدحت محمد أبو النصر ، ادارة و تنمية الموارد البشرية ، اتجاهات المعاصر ، مجموعة النيل العرب ، ب.م.ن ، 2003 .
29. المرسي جمال الدين محمد ، إدريس ثابت عبد الرحمن : السلوك التنظيمي ، نظريات و نماذج و تطبيق عملي للإدارة ، السلوك في المنظمة ، الدار الجامعية ، طبع ، نشر و توزيع ، تانيس سابقا ، 2000-2001 ،
30. منذر عبد الحميد الزامن : أساسيات البحث العلمي (مفاهيمه-أدواته-طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، 2011.
31. منذر عبد الحميد الزامن : أساسيات البحث العلمي (مفاهيمه-أدواته-طرقه الإحصائية)، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان ، 2011 .
32. موسى اللوزي، التنظيم و اجراءات العمل ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، 2007 .

### المذكرات و الرسائل:

33. بجاج الهاشمي ، دور العملية التدريبية في رفع فعالية التنظيمية للمؤسسة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، فرع ادارة الاعمال ، جامعة الجزائر 03 ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، 2010 .
34. درويش نصيرة ، الثقافة المنظمة و دورها في فعالية ادارة الموارد البشرية بين النظرية و التطبيق ، مذكرة ماجستير (تخصص ادارة الاعمال) ، جامعة الجزائر ، 2009 .
35. ساطوح مهدية ، الثقافة التنظيمية ، مذكرة ماجستير في تنمية الموارد البشرية ، جامعة 20 أوت سكيكدة .

36. سعد بشاينية ، تنظيم القوزى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية (رسالة دكتوراه) ، معهد علم الاجتماع ، قسنطينة ، 1995 .
37. عزاز ابراهيم و قرين بلال ، الفعالية التنظيمية باستخدام لوحة القيادة ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، جامعة آكلي أمحمد أولحاج ، البويرة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2015 .
38. عيساوي وهيبة ، أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأفراد و حوكت الشركات
39. ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي و فعالية التسيير الإداري ، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنظيم ، جامعة سعد دحلب البليدة .
40. نور الدين بوراس ، دور القيادة الإدارية في تنمية الثقافة التنظيمية لدى العاملين ، رسالة ماجستير علم اجتماع عمل و تنظيم ، جامعة خيضر بسكرة .

### الملتقيات :

41. علي عبد الله ، التحولات و ثقافة المؤسسة ، مداخلة ضمن الملتقى الاول حول الانتصار الجزائري في الالفية الثالثة ، جامعة البليدة ، كلية العلوم الاقتصادية ، يومي 20-21 ماي 2002).
42. عمرو عبد الله ، اعداد القادة ، ورقة مقدمة في الملتقى العربي ، بعنوان ، اعداد القيادات الادارية المالية ، و رشة عمل الادارة تحت الضغوط ، مصر ، 2008 .

### المجلات:

43. أسامة الفراج ، نموذج مقترح لخصائص الثقافة التنظيمية الملائمة في مؤسسات القطاع العام مجلة العلوم الاقتصادية و القانونية ، دمشق ، سوريا ، مج 27 ، ط 1 ، 2011 .

44. سندس روضة خوين ، مقياس العلاقة بين العولمة و الثقافة التنظيمية ، مجلة الادارة و الاقتصاد ، بغداد الفرات ، ط2 ، 2009.

المراجع باللغة الأجنبية :

45. Foyol (H) , Administration industrielle et générale E.N.A.G Edition Alger , 1990.
46. Frennd (J) , Sociologie du conflit pu F 1ere Ed , paris , 1983
47. Glls Bressy et chiristion kanloyt , economie d'entreprise , 4eme édition dallouz , paris , 1998 .
48. Maurice thvement la culture d'entreprise puf, paris .
49. Richard, A.Jhonson opict .
50. Strategor, politique générale de l'entreprise , 4eme édition, paris, dunod, 2005.
- 51.Wood ward , structure et dynamique des organisation , Ed laision , paris 20 .

## قائمة صدق المحكمين

الإسم	التخصص
ياحي عبد المالك	علم الإجتماع
عربات منير	علم الإجتماع
خريبيش الزهير	علم الإجتماع
داود عمر	علم الإجتماع

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

مسار علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ماستر 02

استمارة بحث عنوان :

الثقافة التنظيمية و علاقتها بفعالية التسيير الإداري

دراسة ميدانية : بنك الفلاحة و التنمية الريفية "تيارت"

تحت إشراف :

من إعداد:

أ- بلجوهر خالد

- عابدي سمية

- بن زرقة صارة

ملاحظة :

تهدف هذه الاستمارة إلى الحصول على المعلومات الضرورية حول الثقافة التنظيمية و علاقتها و فعالية التسيير الإداري فنرجو من سيادتكم أخي , أختي الكريمين الإجابة بأمانة و موضوعية علما بأن ما تقدمه من معلومات تكون في غاية السرية نرجو وضع إشارة (X) أمام الإجابة المناسبة

السنة الجامعية : 2018/2017

المحور الأول : البيانات الشخصية

1- الجنس:  ذكر  أنثى

2- السن:

- أقل من 25 سنة
- من 25 سنة إلى 34 سنة
- من 35 سنة إلى 44 سنة
- من 45 إلى 54 سنة
- من 55 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

متوسط  ثانوي  جامعي

4- الحالة المدنية :

غير متزوج (ة) :  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

5- الوضعية المهنية :

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

6- الأقدمية :

- أقل من 05 سنوات
- من 05 إلى 09 سنوات
- من 10 إلى 14 سنة
- من 10 إلى 19 سنة
- من 20 فما فوق



المحور الثاني: يساهم تفعيل الاتصال في سرعة المشاركة في اتخاذ القرار

7- هل تعتمد مؤسستك على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هل تكون عن طريق :

- الاجتماع

- الإعلان

8- هل تساهم المشاركة في عملية اتخاذ القرارات في زيادة الثقة بالنفس ؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم فهذا يؤدي إلى :

- رفع الروح المعنوية

- زيادة المردودية

- زيادة الولاء اتجاه المؤسسة

- تحقيق الأهداف العامة

- أخرى تذكر .....

9- هل القرارات المهمة في المؤسسة تتخذ من طرف ؟

المدير  مجلس الإدارة  العمال

10 - هل تشجيع الإدارة العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات بجميع

أنواعها ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم يرجع ذلك إلى :

- كفاءتك

- وجود ثقة بينك و بين المسؤول الأول

- وجود الوقت الكافي للمناقشة و الحوار بخصوص القرارات التي تتخذ
- أخرى تذكر .....

11 - هل تهتم المؤسسة بعملية إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم يكون ذلك من خلال :

- وجود هامش من الحرية و الاستقلالية في العمل
- تفويض بعض الصلاحيات
- عقد اجتماعات دورية لطرح بعض الانشغالات
- أخرى تذكر .....

12 - ما نوع الاتصال السائد داخل المؤسسة؟

اتصال صاعد  نازل  أفقي

13 - هل يمكنك الاتصال برئيسك في أي وقت و من أي أمر؟

نعم  لا

14 - هل العلاقات غير الرسمية تساعدك على طرح أفكارك؟

نعم  لا

15 - ما طبيعة العلاقة التي تربط بمسئولك المباشر؟

- علاقات رسمية

- علاقات زمالة

- أخرى تذكر .....

16 - هل التزامك بإنجاز المهام يجعلك تتفادى المشاكل في العمل؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك بسبب :

- الخوف من فقدان منصب العمل
- الانسجام مع بيئة العمل
- القيام بمسؤولية العمل الكاملة

- أخرى تذكر.....

17 - هل تعتقد أن المؤسسة تعطي فرص ل حل مشاكلها بعيدا عن الإجراءات الرسمية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم يتجلى ذلك من خلال :

- التشجيع على تحمل المسؤولية
- الاعتماد على اللامركزية في اتخاذ القرارات
- التعويل على قدرات بعض العاملين
- الثقة الكبيرة في العمال

18 - هل من السهل إيصال انشغالاتك إلى الهيئة الإدارية العليا؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم يزيد ذلك في:

- توطيد علاقتك بمسئولك الأول
- زيادة دافعيتك للعمل
- زيادة ارتباطك بالمؤسسة

19 - هل تعتمد مؤسستك على قنوات الاتصال غير الرسمية؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم ما طبيعة هذه القنوات :

- جماعات المصلحة
- جماعات الصداقة
- جماعات الجهة الواحدة (الجهوية)
- أخرى تذكر ....

20 - هل تؤثر قنوات الاتصال في سرعة اتخاذ القرارات؟

نعم  لا

21 - حسب رأيك ما هي الأهداف الأساسية للاتصال؟

- إمداد الإدارة بالمعلومات
- الزيادة في المشاركة
- ترشيد القرارات
- حل مشكلات العمل

22 - ما مصدر الحصول على المعلومات؟

- الاجتماعات  اللوائح  القوانين  الإعلانات

23 - هل أنت راض على الطريقة التي تتخذ بها القرارات في مؤسستكم؟

- دائما  أحيانا  أبدا

24 - هل تجد بعض الصعوبات في اتصالك بالرئيس؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم يعود ذلك إلى :

- تعدد المستويات الإدارية
- استخدام لغة غير مناسبة للمستقبل
- الفروق الفردية
- أخرى تذكر.....

المحور الثالث: يساهم النمط القيادي السائد في المؤسسة في مرونة التنظيم

25 - ما نوع القيادة السائدة في المؤسسة ؟

- ديمقراطية  ديكتاتورية  تسيبية

26 - هل توجيهات القائد الحالي تستند إلى معايير واضحة في تنظيم العمل ؟

- نعم  لا

إذا كانت بنعم فما هي تلك المعايير:

- احترام الوقت   
- إتقان العمل   
- أخرى تذكر .....

27 - هل يمنح المدير حرية التصرف للعاملين في أداء عملهم ؟

- نعم  لا

28 - هل يحاول القائد مواجهة الصعوبات التي تطرأ على المؤسسة ؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فذلك عن طريق :

- التخفيض من حدة الأزمة   
- وضع حلول سريعة   
- تغيير خطة العمل   
- أخرى تذكر .....

29 - هل هناك ثقة بين المدير و العاملين داخل المؤسسة ؟

- نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم هذه الثقة ناجمة عن :

- الاتصال المباشر   
- مرونة و تفهم المدير   
- أخرى تذكر .....

30 - هل يمنحك المدير فرصة لتحمل المسؤولية بشكل أكبر؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم فإنه يمنحك صلاحية :

- توجيه العمل
- متابعة التنفيذ
- إصدار الأوامر
- تقييم الآخرين
- أخرى تذكر .....

31 - كيف تكون اجتماعات المدير مع مرؤوسيه؟

- منظمة
- محددة بصفة دورية
- غير محددة زمنيا
- استثنائية (طارئة)

32 - ما هي اهتمامات القيادة داخل المؤسسة؟

بالعمل  بالعامل  الاثنين معا

33 - هل يقوم المدير بتفويض السلطة العمال لأداء بعض المهام؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم :

- يثق فيك
- خولك منصب لذلك
- أخرى تذكر .....

34 - هل للمدير اهتمام كبير بمشاكل العاملين داخل المؤسسة ؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بلا يعود ذلك إلى :

- اللامبالاة
- تعدد المهام
- زيادة الأعباء الوظيفية
- أخرى تذكر ....

35 - ما طبيعة العلاقة الموجودة بين المدير و العاملين ؟

- علاقة تعاون
- علاقة عمل رسمية
- علاقة عمل غير رسمية
- أخرى تذكر .....

36 - هل تقوم القيادة الإدارية داخل المؤسسة على :

- التشجيع على التعاون
- الحث على تحقيق أهداف المنظمة
- خلق التواصل بين الأفراد
- أخرى تذكر.....