

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون  
تيارت

جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية  
مسار علم الإجتماع

جامعة ابن خلدون  
تيارت

عنوان المذكرة

الثقافة التنظيمية وإِتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC  
- تيارت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.عربات منير

إعداد:

➤ كريم نورة

➤ عزيز نورية

السنة الجامعية: 2018/2017

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون  
تيارت

جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية  
مسار علم الإجتماع

جامعة ابن خلدون  
تيارت

عنوان المذكرة

الثقافة التنظيمية وإِتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية  
دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC  
- تيارت -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

أ.عربات منير

إعداد:

➤ كريم نورة

➤ عزيز نورية

السنة الجامعية: 2018/2017

## شكر و تقدير

الحمد لله وحده و الصلاة و السلام على من لا نبي بعده، و على آله و صحبه و من و الاله  
إلى يوم الدين الحمد لله الذي وسع كل شيء علما و الذي هدانا لهذا و ما كنا لنهتدي لولا  
أن هدانا الله نعمه حمدا كثيرا و نشكره على توفيقه لنا على إتمام هذا العمل المتواضع،  
و نرجو منه الختام و الجزاء،

يسرنا أن نتقدم بأسمى عبارات التقدير و العرفان إلى صاحب الفضل  
و الهدف النبيل و الرأي الحكيم و السليم و العقل المنير.

إلى أستاذنا الفاضل عربات منير الذي تفضل علينا بالإشراف على هذا العمل، و تحمل  
معنا عنائه الذي كان الركيزة الداعمة لنا في هذا المشوار، و الذي لم يبخل علينا بنصائحه  
و إرشادته و توجيهاته التي سهلت علينا سبل إنجاز هذا العمل و لا ننكر أخلاقه  
العالية بتعامله و تواضحه معنا.  
نسأل الله أن يجزيه خير الجزاء.

كما نتقدم بعظيم الشكر إلى مدير الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة لإستقباله اللبق  
و حسن معاملته لنا.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى رئيس مصلحة المستخدمين "سليم" الذي  
لم يبخل علينا بأي معلومة تخص موضوعنا و الذي قدم لنا بيانات و معلومات  
أفادتنا و سهلت علينا هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر إلى كل أساتذة جامعة ابن خلدون أينما كانوا عامة و أساتذة كلية العلوم  
الإنسانية و الإجتماعية خاصة، و لا يفوتنا أن نتوجه بجزيل الشكر و الإمتنان  
إلى لجنة المناقشة الموقرة لتفضلهم و قبولهم مناقشة هذا الموضوع.

# إهداء

أتقدم بإهداء عملي المتواضع هذا إلى:  
التي جعل الله الجنة تحت أقدامها، و التي غمرتني بعطفها و حنانها و أنارت لي  
درب حياتي بحبها، إلى التي لم تبخل علي يوما بنصيحة أو دعوة سالحة،  
إلى الصدر الحنون أُمي الغالية حفظها الله و أطال في عمرها .  
إلى رمز العطاء و الوفاء إلى نبع الحنان، إلى التي لم تفيها الكلمات ولا العبارات  
حقها إلى التي ربنتي و علمتني، و منحتني حنانها إلى أُمي الثانية الغالية  
أطال الله في عمرها و جعلها من أهل الجنة.  
إلى الذي رباني على الفضيلة و الأخلاق، إلى مثالي و قدوتي في الحياة و رمز  
التحدي و العطاء و الكفاح، إلى روح أبي الغالي رحمة الله عليه.  
إلى من أعطاني دروسا في الحياة، و علمني كيف أعتمد على نفسي، و الذي كان بجانبني  
و محفزا لي و مرشدا، الذي كان سندي في هذه الحياة بعد أبي، كان ابن الأخت  
و الأخ و العم و الخال و الأب "عيسى" حفظه الله و جزاه كل الجزاء.  
إلى من رافقنا طيلة دراستنا هذه، إلى من تحمل معنا الأعباء إلى من كان الناصح لنا طيلة  
فترتنا الدراسية، إلى من لم يبخل علينا بشيء، إلى من علمنا الإعتماد على أنفسنا،  
إلى مشرفنا الأستاذ الفاضل و المحترم "عربيات منير" جزاه الله خيرا.  
إلى من رافقني طيلة مشواري الدراسي إلى صديقتي و حبيبتي و أختي التي لم تلدها لي  
أُمي، إلى من شاركتني فرحتي و حزني، إلى من أشكي لها همومي، إلى من كانت سندي  
في الحياة، إلى أختي و صديقتي "نورة" رعاها الله و حفظها.  
إلى عائلي الكريمة من كبيرها إلى كبيرها، إلى من عشت معهم جميع إخوتي و أخواتي.  
إلى كل زملائي و زميلاتي خاصة طلبة تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية.  
إلى كل من علمني حرفا، إلى أساتذتي الكرام.  
إلى أخواتي بالإقامة الجامعية "نصيرة، الزهرة، حفصة، الضاوية، مريم، خيرة، خديجة،  
مريم، مباركة".

نورية



## إهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من غمروني بالعطف و الحنان، إلى من أوصلوني إلى بر الأمان، إلى من لهم الكثير من الشكر والعرفان، إلى من أكن لهم الكثير من الإمتنان.

إلى أعز ما ملكت في هذا الكون، إلى من أحسنت رعايتي وفضلها سما حب الخير في قلبي وبعطفها وحبها دعمتني، إلى بسمة الحياة و سر الوجود، إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي "أمي الغالية".

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار، إلى من علمني العطاء بدون إنتظار، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، إلى من وهبني أول قلم ملكته في طفولتي ووضعني على طريق التعلم "أبي الغالي".

إلى أعز الناس على قلبي إلى من أرى التفاؤل بأعينهم و السعادة في ضحكتهم إلى من عرفت معهم معنى الحياة، إلى أخواتي سهام، أميمة. وإخوتي خالد، عبد القادر، واضح.

إلى صديقتي وحببتي ورفيقة دربي، إلى أختي التي لم تُلدها أمي، إلى من تحلو بالإخاء، وتميزت بالوفاء والعطاء، إلى ينبوع الصدق الصافي إلى من معها سعدت، وبرفقتها في دروب الحياة الحلوة و الحزينة سرت، إلى من كانت معي في طريق النجاح والخير "نورية".

إلى من بوجوده أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها، إلى من عرفت معه معنى الحياة، إلى من ساندني ودعمني ولو من بعيد إلى من أحب "حسين".

إلى أستاذي الفاضل والمحترم الذي رافقنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل، الذي مهما قلنا لن نوفيهِ حقه "عربات منير"

إلى صديقاتي "مريم، فاطمة، خليدة"

إلى كل من حملتهم ذاكرتي و لم تذكرهم مذكرتي،

إلى من عارفت و صادقت و أحببت.

نورة

	البسمة
	كلمة شكر
	إهداء
	فهرس الأشكال
	فهرس الجداول
أب.....	مقدمة

### الفصل الأول: الإطار النظري للدراسة.

04.....	أولاً: أسباب إختيار الموضوع
05.....	ثانياً: أهمية دراسة الموضوع
05.....	ثالثاً: أهداف الدراسة
06.....	رابعاً: إشكالية الدراسة
08.....	خامساً: تحديد فرضيات الدراسة
08.....	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
13.....	سابعاً: الدراسات السابقة

### الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية

25.....	أولاً: المداخل النظرية للثقافة التنظيمية
27.....	ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية
28.....	ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية
29.....	رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية
30.....	خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية
30.....	سادساً: عناصر الثقافة التنظيمية
31.....	سابعاً: مكونات الثقافة التنظيمية

32..... ثامنا: محددات الثقافة التنظيمية

33..... تاسعا: مظاهر الثقافة التنظيمية

### الفصل الثالث: إتخاذ القرار

35..... أولا: المداخل النظرية لإتخاذ القرار

37..... ثانيا: أهمية إتخاذ القرار

37..... ثالثا: خصائص إتخاذ القرار

38..... رابعا: أنواع إتخاذ القرار

40..... خامسا: عناصر إتخاذ القرار

41..... سادسا: خطوات عملية إتخاذ القرار

45..... سابعا: أسس و أنماط إتخاذ القرار

46..... ثامنا: العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار

### الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة.

49..... أولا: مجالات الدراسة

49..... 1- المجال المكاني

49..... 2- المجال الزمني

3- المجال البشري

50.....

51..... ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة

51..... ثالثا: أدوات جمع البيانات

51..... 1- الملاحظة

2- المقابلة الحرة

51.....

52.....	3- الإستمارة
53.....	4- السجلات و الوثائق
53.....	رابعاً: عينة الدراسة و كيفية إختيارها
<b>الفصل الخامس: عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة</b>	
61.....	أولاً: عرض و تحليل بيانات الدراسة
61.....	1- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرضية الأولى
70.....	2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية
80.....	3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة
91.....	ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة
91.....	1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
95.....	2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
98.....	3- تقييم الفرضية العامة
100.....	خاتمة
102.....	قائمة المصادر و المراجع
	قائمة الملاحق



الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
44	خطوات إتخاذ القرار	1
45	نموزج سيمون لصنع القرار	2

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
54	الجنس	1
55	السن	2
56	الحالة المدنية	3
57	المستوى التعليمي	4
58	الفئة السوسيو مهنية	5
59	الخبرة في العمل	6
61	العدالة في توزيع العمل	7
62	تشجيع العمال على مواجهة الصعوبات لتحقيق الأهداف	8
63	العمل ضمن الفريق	9
64	العمل الجماعي	10
65	فائدة العمل الجماعي	11
66	مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار	12
67	المسؤول عن إتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة	13
68	المشاركة في إتخاذ القرار و إعطاء حلول ممكنة	14
69	حضور الإجتتماعات في المؤسسة	15
70	زرع الثقة في نفوس العاملين	16
71	دعم المؤسسة للإتصالات بين العاملين	17
72	طريقة إيصال التعليمات	18
73	إمكانية إتصال المبحوث بالرئيس	19
74	الإلتزام بالمسؤوليات في العمل	20
75	تقييم الجهود المبذولة لإنجاح المؤسسة	21
76	الإستشارة عند إتخاذ القرار	22
77	الإيمان بالهدف المشترك	23

78	الإلتزام بالمسؤوليات في العمل إلى ما يؤدي	24
79	المشاركة في إنجاز المهام إلى ما تؤدي	25
80	توفير المؤسسة بيئة تساعد على الإبداع	26
81	تشجيع المؤسسة العاملين على قبول التحدي و الخاطرة	27
82	مساهمة المؤسسة في تكوين فرق عمل مبدعة	28
83	إعطاء فرص في المشاركة في إتخاذ القرار	29
84	تحمل المخاطر	30
85	منح الفرص لتقديم الآراء و الإقتراحات	31
86	الأخذ بعين الإعتبار الآراء و الإقتراحات	32
87	تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية	33
88	طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة على ماذا تشجع	34
89	حرية إتخاذ القرار إلى ما تدفع	35
90	بذل المزيد من الجهد في المهام الصعبة	36

# مقدمة

## مقدمة

إن أهم ما يميز عالم الأعمال هو سرعة التحولات والتغيير في بيئة الأعمال والذي أصبح السمة المميزة لهذا العالم، وفي ظل هذه التحولات والتغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات كالعولمة، حرية حركة رؤوس الأموال الأيدي العاملة، ثروة المعلومات، ظهور التكتلات وما انجر عنه من حدة المنافسة بين المنظمات، وجب على المؤسسة التأقلم والتكيف مع هذه التغيرات لكي يسمح لها بالنجاح والإستمرار والبقاء، فالمؤسسة الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هو مفتاح لنجاحها والسييل الأمثل لتحقيق أهدافها، ولعل ما أوجب الإهتمام به هو سعي المؤسسات إلى الإعتراف بدوره وأهميته، ومع ظهور قيم إجتماعية حديثة أدت إلى التخلي عن إدارة المنظمات بالطرق التقليدية الفردية التي تعتمد على قدرات وكفاءات فئة قليلة، والعمل على تبني أساليب إدارية حديثة.

ولقد حظيت الثقافة بشكل عام والثقافة التنظيمية بشكل خاص بإهتمام علماء الإدارة نظرا لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية وسلوك الأفراد العاملين بإعتبارها عنصرا أساسيا في النظام العام للمنظمات كونها تؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به المنظمات مع عاملها و مع محيطها، فهي تعطي إهتماما بالغاً لبيئة العمل ولثقافة العامل لإقتناعها الراسخ بأن الإنسان هو الثروة الحقيقية والمحدد الرئيسي للإنتاج، من هنا جاء إهتمام المنظمات بالثقافة التنظيمية لما تتضمنه من قيم وأخلاقيات وإتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد بالمنظمات التي يعملون بها، ولعل من أهم عوامل نجاح المنظمات فعالية القرارات، وهذا من خلال إتخاذ القرار الرشيد الذي يعد بدوره من أهم أسس العمل الإداري ومبادئه، حيث أصبحت عملية إتخاذ القرار الصائب تكمن في تصور رجل الإدارة لنفسه كضابط لهذه العملية لا كصانع للقرارات في المنظمة، فكلما زادت الآراء بإشراك الجماعة في عملية إتخاذ القرار كلما كان القرار أقرب إلى الصواب، و بالتالي تصبح عملية فعالة داخل المنظمات.

وانطلاقا مما سبق تأتي الدراسة الراهنة لمحاولة توضيح مدى تأثير الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية إتخاذ القرار، من خلال الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC لولاية تيارت، ولتوضيح هذا التأثير قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول نظرية و فصلين ميدانيين.

جاء الفصل الأول تحت عنوان الإطار النظري للدراسة تضمن أسباب إختيار الموضوع، أهداف وإشكالية الدراسة، كذلك تحديد فرضيات ومفاهيم الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة، في حين خصصنا الفصل الثاني للثقافة التنظيمية تضمن المداخل النظرية للثقافة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، أنواعها، عناصرها، مكوناتها، محدداتها،



ومظاهرها، الفصل الثالث لعملية إتخاذ القرار تضمن المداخل النظرية لإتخاذ القرار، أهميته، خصائصه، أنواعه، عناصره، خطواته، أسسه وأنماطه والعوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار ، أما الفصل الرابع فتطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة والذي كان بمثابة الإطار الواصل بين الجانب النظري و الميداني تضمن مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والبشري)، المنهج المستخدم في الدراسة، أدوات جمع البيانات و عينة الدراسة، أما الفصل الخامس خصصناه لعرض و تحليل و مناقشة أهم نتائج الدراسة وإقتراحاتها و في الأخير خاتمة.

# الفصل الأول:

## الإطار النظري للدراسة

تمهيد

أولاً: أسباب إختيار الموضوع

ثانياً: أهمية دراسة الموضوع

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: تحديد فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

يشكل الإطار النظري للدراسة عنصرا أساسيا و محوريا في الدراسات السوسيولوجية لأنه يساعد الباحث على التموّج في إطار نظري و منهجي محدد، يتخذة كأداة إرشادية يسترشد بها الباحث في تحديده أو بنائه للإشكالية البحثية و في صياغته لفرضيات الدراسة و تقديم تبريرات علمية وافية لإختبار زاوية بحثية معينة، مستعينا بذلك على مرتكزات بحثية أساسية مطالباً من خلالها الباحث بتحديد ما تحديدا نظريا و إجرائيا.

أولا: أسباب إختيار الموضوع:

### 1- أسباب ذاتية:

- من أجل إعداد مذكرة التخرج لنيل شهادة الماستر.
- الرغبة في دراسة موضوع الثقافة التنظيمية و إتخاذ القرار.
- الرغبة في معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية على عملية إتخاذ القرار.
- الرغبة في معرفة الكمية التي تتبعها المنظمة في تجسيد ثقافتها التنظيمية.
- الرغبة في التعرف على نمط الثقافة السائدة في المؤسسة الجزائرية.
- يرتبط إختيار موضوع ثقافة المؤسسة و إتخاذ القرار بالدرجة الأولى بدافع ذاتي يتمثل في قناعة شخصية بمدى تأثير ثقافة المنظمة على عملية إتخاذ القرار.

### 2- أسباب موضوعية:

- الرغبة في التعرف على الإجراءات الرئيسية التي تتبعها المنظمات من أجل ترسيخ ثقافة المؤسسة.
- إعتبار ثقافة المؤسسة من المواضيع التي لا زالت تحظى بالإهتمام العلمي في دراسة التنظيمات نظرا للتغيرات العلمية و التكنولوجية التي تحصل في مجال الأعمال.
- أهمية دراسة ثقافة المؤسسة لأنها تلعب دور كبير و أساسي في نجاح أو فشل المنظمات و تأثيرها على عملية إتخاذ القرار.

**ثانياً: أهمية دراسة الموضوع:**

- إثراء البحث العلمي.
- إبراز أهمية الثقافة التنظيمية أثناء القيام بعملية إتخاذ القرار.
- أهمية العلاقة بين ثقافة المؤسسة و عملية إتخاذ القرار.
- أهمية موضوع الثقافة التنظيمية في نجاح أو فشل المنظمات و مدى تأثيره على عملية إتخاذ القرار.
- الأهمية العلمية تتمثل في الإستفادة من نتائج و إقتراحات البحث و تطبيقها في أرض الواقع، للمساهمة في تقديم الحلول التي من شأنها أن ترسي قواعد الثقافة القوية لتدعيم عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.

**ثالثاً: أهداف الدراسة:**

- محاولة معرفة طبيعة الإرتباطات الإمبريقية بين الثقافة التنظيمية و عملية إتخاذ القرار على مستوى المؤسسة.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للثقافة التنظيمية و عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة كمكون أساسي في المؤسسة على عملية إتخاذ القرار.
- محاولة معرفة مدى مساهمة آليات الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية إتخاذ القرار.
- محاولة معرفة القيم السائدة المكونة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.
- محاولة التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية بإعتبارها تمثل واجهة التنظيم، و التي تعكس صورته داخليا و خارجيا.
- محاولة التحقق من صحة الفرضيات التي تمت صياغتها من أجل الخروج بنتائج موضوعية.

## رابعاً: إشكالية الدراسة:

لقد أصبحت المنظمات في العصر الحالي على إختلاف مهامها و أنواعها و أحجامها تواجه العديد من التحديات الجديدة، تختلف عن تلك التي كانت تواجهها في العقود المنصرمة، حيث أن هذه التحديات و الصعوبات ناجمة عن البيئة الخارجية المضطربة و المعقدة، و كذلك عن التنافس الدولي، فالديناميكية هي السمة الرئيسية للحياة، فهي تتطلب من المنظمات البحث عن وسائل تمكنها من البقاء و النمو و الإستمرارية و التميز و ذلك عن طريق الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمات حتى تتلائم و تتأقلم مع البيئة الخارجية لها، و هذا يتطلب إيجاد ثقافة خاصة تشجع على الإبداع و الإنفتاح على العالم المتغير، يتبناها العاملون داخل المؤسسة.

لهذا أصبحت الثقافة التنظيمية -القائمة على منظومة قيمية متكاملة- من أبرز الموضوعات التي أثارت إهتمام الكثير من الباحثين و المفكرين، و ذات أولوية قصوى في كثير من المنظمات و لدى كثير من المديرين، فهي تحظى بإهتمام كبير خاصة من طرف علماء الإدارة لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة و فعالية التنظيمات الإدارية و سلوك الأفراد العاملين، و بالتالي التأثير على كفاءة و أهمية القرار داخل المؤسسة، حيث يتم ربط نجاح المؤسسة بالقيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الإلتزام و التعاون و العمل الجاد و الجماعي، و هذا من خلال ثقافة التعاون الإبداع الإبتكار و حب المخاطرة عن طريق الثقافة الإبداعية، و كذا التحديث و المشاركة في إتخاذ القرار و العمل للمحافظة على الجودة و تحسين الأداء، و زيادة التماسك بين أعضاء الجماعة و هذا من خلال ثقافة الإندماج و تعتبر الثقافة التنظيمية القوية عنصراً فعالاً و مؤيداً و مساعداً لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها، خاصة عندما تكون الثقافة قوية و مقبولة من طرف غالبية العاملين، و يرتضون بقيمتها و أحكامها و قواعدها و يتبعون كل هذا في سلوكياتهم و علاقاتهم، ذلك ما أكدته العديد من الدراسات في مجال التنظيم من ضرورة تبني نمط من الثقافة التنظيمية التي تخلق نوعاً من السلوك الذي يتجلى في ميل المنظمة لأعضائها و زيادة ولائهم لها و رغبتهم في الإستمرار فيها.

تعد عملية إتخاذ القرار محور العملية الإدارية و أساس الإدارة كونها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الإدارية، كما أن المنظمة لا تنمو و تدوم بدون القرارات الحكيمة لتحقيق أهدافها بكفاءة عالية، و لعل من أهم عوامل نجاح المنظمة فعالية القرارات التي تجنب الوقوع في المشاكل، و ذلك من خلال حسن صنع القرار الذي يتم من خلال مشاركة العمال فيه، و تفويض السلطة و زيادة الصلاحيات و تنويه المسؤوليات و كذا خلق الفرص لتقديم الإقتراحات و الآراء، فعلمية إتخاذ القرار تعتمد على وجود عدة بدائل على أن يتم إختيار أحدها ليكون القرار صائباً، فإتخاذ القرار السليم ليس بالأمر السهل، و نظراً لما



تواجه المنظمات من تحديات و تغيرات في ظل العولمة و المنافسة الشديدة، فإنها تهتم بعملية إتخاذ القرار، و ذلك من خلال إيجاد أساليب إدارية حديثة من أجل ضمان بقائها و إستمراريتها، و كذلك تسعى إلى تشجيع عمالها على المشاركة في إتخاذ القرار و تنمية معارفهم و تطوير قدراتهم و هذا من أجل التوصل إلى تحقيق الأهداف.

تبعاً لذلك، تعتبر ثقافة المنظمة بمثابة دليل عمل، فالتحدي الرئيسي الذي تواجهه الإدارة الإستراتيجية هو صياغة دقيقة ترتبط بكفاءة إستراتيجية الأعمال بثقافة المنظمة، كما أنها معيار للسلوك حيث أن السلوك الإنساني يتأثر بمؤثرات بعضها داخلي و الآخر خارجي و هي نفسها العوامل التي قد تؤثر في عملية إتخاذ القرار، و كلاهما يتطلب إستجابة حركية و عقلية من جانب الإنسان كما يتأثر بالخبرة و كمية و نوع المعلومات المتاحة، و بالتالي فالثقافة هنا تلعب دور محدد لما هو مقبول و ما هو غير مقبول من السلوكيات و القرارات عبر مختلف المستويات، بالإضافة إلى إعطاء هوية للمنظمة، و الهوية القوية للمنظمة تستدعي أن يكون الجو السائد في داخلها يسوده التماسك و الترابط بين الأفراد في مختلف المستويات، بالإضافة إلى توفر نظم إتصال فعالة تكون في كل الإتجاهات، مما يساعد على تدعيم هذا الترابط الحاصل، و بالتالي تتحدد للمنظمة هويتان مادية و معنوية، تتمثل الأولى في شكل الهياكل و النظم بما في ذلك عملية إتخاذ القرارات الإدارية، و ما تقوده المنظمة من مخرجات (سلع أو خدمات) أما المعنوية فهي تتمثل في المكونات الثقافية للمنظمة (اللغة، الفن، الأفعال الإنسانية، العادات الشعبية، العرف، القانون و النظم الإجتماعية، المعتقدات و القيم، الرموز و الطقوس و الأساطير، و المكونات أو العناصر المادية للثقافة).

و على هذا الأساس، انطلقت الدراسة الراهنة من تساؤل مركزي مفاده:

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل عملية إتخاذ القرار؟.

و من أجل ضبط إشكالية البحث و التحكم أكثر في أبعادها نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

1- كيف تنجح الثقافة التنظيمية من خلال توظيف قيم التعاون في تعزيز عملية إتخاذ القرار؟.

2- كيف تنجح الثقافة التنظيمية من خلال توظيف قيم الإندماج في تعزيز عملية إتخاذ القرار؟.

3- كيف تنجح الثقافة التنظيمية من خلال تبني قيم الإبداع في تعزيز عملية إتخاذ القرار؟.

خامسا: تحديد فرضيات الدراسة:

الفرضية العامة:

- تساهم الثقافة التنظيمية القائمة على منظومة قيمية متكاملة في توجيه عملية إتخاذ القرار.

الفرضيات الجزئية:

- 1- كلما اعتمدت المؤسسة على ثقافة التعاون كلما زادت المشاركة في صنع القرار.
- 2- كلما تبنت المؤسسة ثقافة الاندماج كلما زاد تفويض السلطة داخل المؤسسة.
- 3- كلما اعتمدت المؤسسة على ثقافة الإبداع كلما زادت فرص جديدة لتطوير العاملين داخل المؤسسة.

سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

1- الثقافة التنظيمية:

1-1- مفهوم الثقافة:

أ- لغة: يرى ديمورغون (Démorgon) أن مصطلح الثقافة "Culture" مشتق من كلمة "Cultura" اللاتينية الأصل والتي تعني عملية حراثة الأرض.<sup>1</sup>

و تعني كلمة الثقافة في اللغة رعاية العقل و الإعتناء بتهديب الإنسان.

ب- إصطلاحا: "هي مجموعة من القيم و المعتقدات و التقاليد و المعايير لمجموعة من الناس فهي بمثابة برمجة جماعية للعقل البشري التي تميز مجموعة من الناس من غيرهم من المجاميع الأخرى، و الثقافة بهذا المعنى هي نظام من القيم المعتقدة جماعيا".<sup>2</sup>

2-1- الثقافة التنظيمية:

- يعرفها اللوزي: "الكل المتكامل من مظاهر السلوك المكتسب الذي يظهر و يمارس بواسطة الأفراد في أي مجتمع".<sup>3</sup>

<sup>1</sup>- Med Nuiga; La conduite de chengement par la qualité dans un contexte socioculturel, Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P.TRUCHOT. ENSAM, PARIS, 2003, P53.

<sup>2</sup> - باسم الحميري؛ التنمية الإدارية الأدوات و المعوقات، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، 2012، ص113.

<sup>3</sup> - اللوزي عبد الباري درة، أساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص 192-193.

نستنتج من خلال هذا التعريف بأنها سلوكيات و تصرفات مكتسبة يمارسها الأفراد و العاملين في العمل داخل المؤسسة.

- عرفها **تايلور** بأنها: "ذلك الكل المعقد الذي يحتوي على المعرفة و المعتقدات و الفن و الأخلاقيات و هو القانون و العادات و غير ذلك من القدرات و السلوك الشائع الإستخدام الذي يكتسبه الإنسان كعنصر في المجتمع".<sup>1</sup>

يعتبر هذا التعريف من أكثر التعريفات دقة رغم بساطته فهو يشير إلى أن الثقافة هي ذلك الواقع المعقد الذي تترابط و تتفاعل فيه مجموعة العوامل المعرفية و العقدية و الفنية و الأخلاقية و القانونية و حتى الأعراف و قدرات الإنسان على تسخير الطبيعة يشكل فيما بعد نمط العيش الذي يتفق عليه أفراد و مجموعات المجتمع.

- عرفها **Gibson و زملائه**: " بأنها تعني شيئاً متشابهاً مع ثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم و إعتقادات و مدركات و قواعد و معايير و أشياء من صنع الإنسان، و أنماط سلوكية مشتركة لذا فتثقافة المنظمة هي شخصيتها و مناخها و هي المحددة للسلوك و الروابط و كذا المحفزة للأفراد".<sup>2</sup>

من خلال هذا التعريف نستنتج بأن ثقافة المنظمة تتشابه و ثقافة المجتمع، و هي تتشكل من مجموعة خصائص و قيم لسلوكيات الأفراد المشتركة فيما بينهم فهي تعكس شخصية المنظمة و تدفع الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة.

- يعرفها **ويليام أوشي**: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة و التي تحدد نمط النشاط و الإجراء و السلوك فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم كما تنتسب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".<sup>3</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أن الثقافة هي عبارة عن قيم و معايير يتبعها الأفراد لتحديد سلوكياتهم و ضبطها داخل العمل حيث تتداول هذه القيم و المعايير عبر الأجيال داخل المنظمة.

- يعرف **E.Schain (1985)** الثقافة التنظيمية على أنها "ذلك النموذج من الإفتراضات الأساسية التي تعطي الجماعة القدرة على الإبتكار و الإكتشاف أو التطور من

1 - حسين عبد الحميد رشوان؛ التربية و المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005، ص145-146.

2 - حسن حريم؛ السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص327-328.

3 - علي عبد الله؛ أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1990، ص220.

خلال تعلم كيفية التعامل مع المشكلات و التكيف الخارجي و التكامل الداخلي، و تستطيع كذلك العمل بنجاح مبني على الثقة و و التعامل مع الأعضاء الجدد بطريقة صحيحة عن طريق الإدراك و التفكير و الشعور بعلاقة مباشرة مع تلك المشكلات".<sup>1</sup>

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي مجموعة من الإفتراضات التي تكسب أفراد المنظمة القدرة على الإبداع و التطور و الإكتشاف و ذلك من أجل معرفة الطرق اللازمة للتعامل مع المشكلات التي تطرأ على المستويين الداخلي و الخارجي للمنظمة للوصول إلى أفضل الحلول لتلك المشكلات.

- كما تعرف بأنها "مجموعة القيم المشتركة التي تمكن العاملين في المنظمة من أن يميزوا بين الأعمال الصحيحة و الخاطئة، فالثقافة التنظيمية إذا تتضمن مجموعة القيم و المعتقدات التي يتشارك بها أعضاء المنظمة، التي تؤثر على سلوكياتهم و تصرفاتهم و تحكم معايير السلوك لتحديد ما هو مقبول و ما هو مرفوض".<sup>2</sup>

نستنتج أن الثقافة التنظيمية تكسب الأعضاء القدرة على إتخاذ القرار السليم لتجاوز المشاكل المتوقعة كالتغير في الأهداف و الإستراتيجيات من أجل تعميق التنسيق و التفاعل داخل المنظمة.

### التعريف الإجرائي للثقافة التنظيمية:

هي مجموعة القيم التنظيمية المميزة للمؤسسة و المؤثرة في سلوكيات و ممارسات الفاعلين و التي من شأنها الحفاظ على أنماط العلاقات الإيجابية إضافة إلى تعديل بعض السلوكيات السلبية التي تزعزع إستقرار المؤسسة و تعرقل تحقيق الأهداف.

### 2- إتخاذ القرار:

#### 1-2- القرار:

(أ)- لغة: جاءت لفظة قرار في لسان العرب بمعنى: ما قرّ فيه، قيل و منه (جعل لكم الأرض قراراً) أي مستقراً، و صار الأمر إلى قراره و مستقره بمعنى تناهى و ثبت، قال عز و جل (ذات قرار معين) و هو المكان المطمئن الذي يستقر فيه الماء.<sup>3</sup>

1 - ماجد عبد المهدي؛ مساعدة "إدارة المنظمات من منظور كلي"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص315.

2 - اللوزي عبد الباري درة؛ أساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002، ص192-193.

3- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم ؛ لسان العرب، المجلد الخامس، دار صابر، بيروت، 1981، ص585.

و تعني كلمة قرار أو إتخاذ القرار لغويا الحكم بترجيح جانب على آخر و تعني إيجاد حل لمشكلة أو التوصل إلى إقرار الشيء أو تبنيه أو إستعماله.

و يعرفه **محمد سعيد الحفار** بأنه: "القرار في الحقيقة عبارة عن إختيار بين مجموعة من بدائل مطروحة لحل مشكلة ما، أو أزمة ما، أو تسيير عمل معين".<sup>1</sup>

(ب)- **إصطلاحا**: يعرفه **علي شهاب**: "القرار إصطلاحيا و علميا هو العمل الذي يمثل المهمة التي يقوم بها المدير لتقدير و حسم المواقف و المسائل مع استخدام الحكم الشخصي".<sup>2</sup>

## 2-2- إتخاذ القرار:

- **اللوزي**: هو "إستخدام المنهجية العلمية و التحليل الكمي لإختيار بديل مساعد شريطة أن يحقق هذا البديل المنفعة الكثر للأفراد و التنظيمات الإدارية".<sup>3</sup>

نجد أن هذا التعريف يؤكد أن المفاضلة بين البدائل تتطلب المنهجية العلمية و التحليل الكمي كما أن إختيار البديل الأفضل يجب أن يحقق أهداف كل من المنظمة و الفرد فهي تعتبر مطلبا أساسيا يتوجب تحقيقه.

- **محمد غيث**: "الإختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة".<sup>4</sup>

- **NIGRO**: يعرفه بأنه: "الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين".<sup>5</sup>

نجد من خلال التعريفين لمحمد غيث و Nigro أنهما ركزا على أن إتخاذ القرار عملية تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلا معيناً حسب الموقف لتحقيق الأهداف المرجوة.

- **محمد عبد الفتاح**: "عملية إتخاذ القرار عملية عقلانية تتبلور في الإختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات و ذلك لتحقيق الأهداف المرجوة".<sup>6</sup>

يؤكد لنا هذا التعريف أن ضرورة عقلانية القرار محورها البدائل المتاحة التي تتماشى مع الإمكانيات المتوفرة من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة.

1 - محمد سعيد الحفار؛ الثورة الإدارية في القرن الحادي و العشرون، ط1، مطابع مؤسسة الوحدة للصحافة و الطباعة و النشر، دمشق، 2002، ص65.

2 - علي شهاب؛ السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، مؤسسة زور اليوسف، القاهرة، 1970، ص329.

3 - موسى اللوزي؛ التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص03.

4 - محمد غيث؛ قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1992، ص15.

5 - نواف كنعان؛ إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار العلمية الدولية، عمان، 2003، ص83.

6 - محمد عبد الفتاح؛ مفاهيم إدارية حديثة، دار العلمية الدولية و دار الثقافة، عمان، 2003، ص60.



- كما نجد تعريف لـ **عبد العالي السناري** الذي يرى بأن عملية إتخاذ القرار هي:

"إفصاح الإدارة عن إدارتها الملزمة في الشكل الذي يحدده القانون بما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين و اللوائح، و ذلك بقصد إحداث مركز قانوني معين متى كان ممكنا و جانزا، و كان الباحث عليه إبتغاء مصلحة عامة".<sup>1</sup>

يبين هذا التعريف بأن الإدارة هي التي تقوم بإتخاذ القرارات في إطار ما يسمح به القانون و ذلك لتحقيق المصلحة العامة حسب الموقف و طبيعة المشكل و بصورة ملزمة، فهذه القرارات تكون متفيدة باللوائح و القوانين الداخلية للمؤسسة.

- **عادل الحسن:** "وظيفة إدارية و عملية تنظيمية فهي وظيفة إدارية من حيث أن إتخاذ القرار يعتبر عملية أكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس إدارة بل في بعض الأحيان ناتج الكمبيوتر، فالمدير في الحاضر لا يعمل في عزلة بل يتأثر في قراراته بأراء و أفكار المحيطين به، و بطبيعة بيئة العمل التي يعمل بها".<sup>2</sup>

يرى عادل الحسن بأن عملية إتخاذ القرار هي عملية تنظيمية من جهة و إدارية من جهة أخرى، حيث تعد عملية إدارية و ذلك لما يقوم به المدير من وظائف إدارية، و عملية تنظيمية لأن إتخاذ القرارات يشترك فيها المدير في بعض الأحيان مع أشخاص آخرين و يتأثر بأرائهم و هنا يرجع إلى طبيعة القرار أو بالأحرى إلى طبيعة المشكل أو الموقف.

- أما **الكلادة** فيعرفه بأنه: "تحليل و تقييم لكافة المتغيرات المشتركة و التي تخضع بمجملها للتدقيق و التمهيص، بحيث يتم إدخالها و إخضاعها جميعا للقياس العلمي و النظرية العلمية و الأساليب الكمية الإحصائية للوصول إلى حل أو نتيجة و أخيرا إلى استنتاجات و توصيات لوضع هذا الحل أو الحلول في مجال التطبيق العلمي حيز التنفيذ".

من هذا التعريف يتضح بأن عملية إتخاذ القرار عملية تحليلية و تقييمية تتعلق بوجود متغيرات في شكل مدخلات يتم إخضاعها لجملة من العمليات حتى يتم الحصول على حلول و نتائج تكون في شكل مخرجات قابلة للتنفيذ فهي بالتالي عملية عقلية تمر بمراحل لتصبح في صورة قابلة للتطبيق.

1- محمد عبد العالي السناري؛ القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مطابع الإدارة العامة، الرياض، 1994، ص51.

2 - عادل الحسن؛ الإدارة مدخل الحالات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1992، ص251.

### التعريف الإجرائي لإتخاذ القرار:

هي عملية تنظيمية محكمة تقوم على فلسفة الإختيار العقلاني بين البدائل المتاحة بغرض الوصول إلى حل مشكلة معينة داخل المؤسسة بطريقة موضوعية و هادفة.

### سابعاً: الدراسات السابقة:

لقد تم الإعتماد على ست دراسات سابقة و التي تناولت موضوع الدراسة، وكانت كلها مقارنة و هي كالتالي:

#### 1- الدراسات المتعلقة الثقافة التنظيمية:

الدراسة الأولى: لـ "إلياس سالم": "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم ALGAL وحدة EARA بالمسيلة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، 2006.

#### إشكالية البحث:

هناك ثقافة تنظيمية تتدخل في السياسات و القواعد و الإجراءات و تحديد مستويات الأداء و مدى فعالية المنظمة لأنها تؤثر في تشكيل أنماط سلوك الموارد البشرية في المنظمة، و من ثم يتميز سلوكهم بخصائص معينة قد تؤثر على مستويات الأداء و مدى تحقيق الفعالية التنظيمية و تتمثل مشكلة البحث في السؤال الجوهرية التالي:

- كيف تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية؟.

#### فرضيات الدراسة:

- تؤثر ثقافة المنظمة على أداء الموارد البشرية.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بجماعية العمل تأثيراً جوهرياً على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تتسم بالبحث عن التمييز على أداء العاملين.

- تؤثر ثقافة المنظمة التي تشجع الإبتكار و الإبداع على أداء العاملين.

**المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي المناسب.

**العينة و كيفية إختيارها:** لقد اعتمد الباحث في دراسته في تحديد العينة العشوائية تمثل ثلث مجتمع البحث أي 92 عاملاً من مجموع 276 عاملاً.

أدوات جمع المعلومات: الإستمارة و المقابلة و الملاحظة، عدد أسئلة الإستمارة 53 سؤالا و من المفاهيم التي اعتمد عليها مفهوم التغيير الثقافي، مفهوم التغيير التنظيمي، مفهوم التطوير التنظيمي، مفهوم إدارة الجودة الشاملة.

### نتائج الدراسة:

- يرتفع أدائهم بمدى إيمانهم بأهمية جماعة العمل و مدى رضاهم و انتمائهم لفريق العمل إضافة إلى مدى التعاون و التجانس الذي يسود فريق العمل و كذا إحترام الجهود المبذولة من قبل العاملين و أخذها في الإعتبار و إعطائهم القدر المستحق من التقدير إضافة إلى وجود إحساس كبير بالولاء للمؤسسة لدى العاملين.

- إن المؤسسة تبحث عن التميز في الأداء إلا أنها لم تنتج سبله و وسائله من إعطاء استقلالية للعاملين و التقليل من المركزية المفرطة و الإهتمام الجدي بالعاملين مما من شأنه التأثير على الأداء أو تحقيق منخفض و هذا ما قد يتجلى من خلال النتائج المالية للمؤسسة.

- إن المؤسسة لا توفر أي مجال أو مناخ للتفكير أو الإبداع في طرق أعمال جديدة أو تحسين في طريقة العمل مما من شأنه أن يكتب قدرات و مؤهلات العاملين خاصة و أن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة مما قد يحرم المؤسسة من الإستفادة من تحقيق مركز تنافسي قوي.

الدراسة الثالثة: لـ "ضنبري نجية": "دور الثقافة التنظيمية في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة" دراسة ميدانية في المؤسسة الصناعية تيندال بالمسيلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع LMD تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل، قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا 2012-2013.

### إشكالية البحث:

تعتبر المنظمة الصناعية الجزائرية نسقا مفتوحا له علاقة تبادلية مع النسق الأكبر حيث تسعى أن تكون رائدة في تخصصها، و لتحقيق ذلك يجب عليها ترسيخ ثقافة تنظيمية تتوافق مع متطلبات عملها لتحقيق أهدافها التي وجدت من أجلها، و لتحقيق الفاعلية في العمل يجب الإهتمام بسلوك العامل، ز في خضم ما سبق يمكن صياغة الإشكالية التالية:

- كيف تساهم الثقافة التنظيمية في تفعيل سلوك العامل داخل المنظمة؟

و من هذا التساؤل تتفرع أسئلة جزئية:

- هل تعمل المشاركة في إتخاذ القرارات على تحقيق الإلتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة؟

- هل توزيع الحوافز بصورة عادلة يؤدي لإنضباط العامل بوقت العمل داخل المنظمة؟

- هل الشعور بالمسؤولية يؤدي إلى خلق الإنضباط الذاتي للعامل داخل المنظمة؟

**المنهج المستخدم:** إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي المناسب.

**العينة:** لقد إعتد الباحث في دراسته في تحديد العينة على العينة العشوائية البسيطة 20% حجم العينة، و قدرت عينة الدراسة بـ87 عاملا من مجموع 624 عاملا من أقسام الإنتاج نظرا لتجانس أفراد المجتمع، و تماشيا مع مقتضيات موضوع الدراسة و الذي يهدف إلى الإطلاع على دور الثقافة في ضبط سلوك العامل داخل المنظمة.

**أدوات جمع البيانات:** إعتد على الملاحظة، المقابلة، و الإستمارة عدد أسئلتها 36 سؤالاً.

### نتائج الدراسة:

- عدم وجود علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار و الإلتزام الوظيفي للعامل داخل المنظمة، نظرا لعدم وجود المشاركة في إتخاذ القرار بالنسبة للعمال لأن المشاركة متمركزة في فئة الإطارات.

- مؤسسة تيندال لها مركزية في إتخاذ القرار و لا تعتمد على آراء العمال و مقترحاتهم و تهتم فقط بأراء و مقترحات فئة الإطارات، و يرجع هذا إلى دراية هذه الفئة بمختلف الإجراءات الإدارية و دورها و مكانتها المهمة في المؤسسة.

- نسق الإتصال داخل المؤسسة يكون في شكل تعليمات و أوامر، بالإضافة إلى أن القرارات الصادرة من طرف الإدارة تخدم المصلحة العامة للمؤسسة مما جعل العمال يشعرون بالفخر و الإعتزاز لإستمرارهم في العمل.

- الترقية تكون على أساس الخبرة و المقترنة بالعلاقة برؤساء العمل و إنتماء العمال للعمل فإنه ليس مرتبط بالحوافز المادية و المعنوية، إنما هم يقدرون قيمة الوقت و يشعرون بالإنتماء إلى المؤسسة، فهم يبذلون أقصى جهودهم لنجاحها و يعتبرون وقت العمل شيئا ثمينا يجب إستغلاله و أن الوقت من ذهب.

- يرجع الشعور بالمسؤولية لدى العمال إلى إندماج و توافق و تحقيق أهدافهم الشخصية و أهداف العمل معا مما ينتج عنه إرتفاع الروح المعنوية و زيادة الرضا الوظيفي مما جعلهم يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

الدراسة الثالثة: لـ "أمينة صديقي": "تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية"، دراسة حالة لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي الميدان، العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، شعبة علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، 2012-2013.

### إشكالية البحث:

تحظى الثقافة بإهتمام كبير في مجال السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية بإعتبار أنها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها المرتبط بالتركيز و العمل الجاد و الإبتكار و التحديث و المشاركة في إتخاذ القرار والعمل للمحافظة على الجودة وتحسين الخدمة و تحقيق ميزة تنافسية و الإستجابة السريعة لإحتياجات العملاء و لأطراف ذوي العلاقة في بيئة عمل المنظمة و من هنا تتمحور إشكالية البحث في السؤال الجوهرى التالي:

- ما مدى تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؟

### فرضيات الدراسة:

- لا يوجد تأثير ذات دلالة إحصائية لثقافة المنظمة السائدة على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة.

و تنقسم هذه الفرضية إلى 4 فرضيات:

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالمشاركة في إتخاذ القرار على مستوى أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بجماعة العمل و روح الفريق على مستوى اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بالإلتزام و إحترام قيمة الوقت على مستوى اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة.

- لا يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية لثقافة المنظمة التي تتسم بتشجيع الإبداع و الإبتكار على مستوى اداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في العلاقة بين ثقافة المنظمة و خصائصها (المشاركة في إتخاذ القرار، جماعة العمل و روح الفريق، الإلتزام و إحترام قيمة الوقت، تشجيع

الإبداع و الابتكار) على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة، تعزى إلى:

- المستوى التعليمي.

- طبيعة المنصب.

- ملكية المؤسسة.

- قطاع النشاط.

### المنهج المستخدم:

إعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي.

### العينة:

قامت بدراسة حالة على مستوى عينة عشوائية مكونة من 100 عامل في 4 مؤسسات صغيرة و متوسطة في ولاية ورقلة.

### أدوات جمع البيانات:

إعتمدت الباحثة على الإستبيان كأداة رئيسية في جمع البيانات الأولية، وتم إستخدام برنامج SPSS و برنامج EXCEL في معالجة و تحليل المعطيات.

### نتائج الدراسة:

- هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة، و ذلك للدور الحيوي الذي تقوم به خصائصو عناصر الثقافة التنظيمية و دورها الفعال في تجسيد و تطوير الفكر الإداري الحديث الذي يساهم في الرفع من مستوى الداء.

- إن السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة و محددة، و تسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، و هناك إلتزام من قبل العاملين بسياسات و إجراءات العمل، و هذا مؤشر يدل على مدى إهتمام إدارات المؤسسات في إتباع السياسات و الإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، و تبين أيضا أن هناك إهتمام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات و الإجراءات المعتمدة، و هذا يدل على مدى إلتزام العاملين و شعورهم بحجم المسؤولية.

- هناك إهتمام من قبل العاملين بأهمية عامل الوقت أثناء أداء المهام و الواجبات الوظيفية، و هذا يدل على مدى حرص العاملين على إنجاز الأعمال في الوقت المجدد لها، و هذا يشير إلى مدى إهتمام الأفراد وشعورهم بمدى أهمية عنصر الوقت باعتباره من الموارد الهامة داخل بيئة العمل.

- هناك رغبة بزيادة بحجم المكافآت و الحوافز، و منح الترقيات و الدرجات الوظيفية و هذا بدوره يسهم في رفع مستوى الأداء و يعمل على زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى العاملين، و يؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات و يعزز مستوى الولاء و الإلتزام.

- إن العاملين بحاجة إلى تطوير القدرات و المهارات الذاتية الخاصة بالجوانب الإبداعية، و هذا من خلال البرامج التدريبية الخاصة بذلك، و التي تعمل بدورها على تنمية و تطوير الجوانب الإبداعية لدى العاملين، و التي تسهم في زيادة مستوى الكفاءة الإدارية داخل المؤسسات.

## 2- الدراسات المتعلقة بإتخاذ القرار:

الدراسة الأولى: لـ "دارين سوايغ": "الإتصال التنظيمي و تأثيره على إتخاذ القرار"، دراسة ميدانية بجامعة منتوري، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، قسنطينة، 2008-2009.

### إشكالية البحث:

إن المشاركة في إتخاذ القرار تدفع المؤسسة إلى التطور و الرقي، فكل فرد داخلها يجد له بصمة فيما يقوم به و يصبح لديه شعور بأنه مالك أو شريك للمنظمة و ليس مجرد موظف أو عامل، فموضوع الدراسة الحالي يتمحور حول:

"الإتصال التنظيمي الهادف و مدى تأثيره على إتخاذ القرارات الهامة في حياة المؤسسة".

تتلخص الدراسة في سؤالين رئيسيين:

- 1- هل يساعد فعلا الإتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة مجال الدراسة؟
- 2- هل زيادة مشاركة العمال في إتخاذ القرارات يتوقف على تقبل الإدارة لمقترحاتهم؟

### فرضيات الدراسة:

- 1- يساعد الإتصال التنظيمي على فهم إستراتيجية المؤسسة مجال الدراسة.
- 2- توجد دلالة إحصائية بين تقبل الإدارة مقترحات العمال و و زيادة مشاركتهم في إتخاذ القرار.

**المنهج المستخدم:** اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي.

**أدوات جمع البيانات:** استعانت الباحثة في هذه الدراسة بأداتي المقابلة و الإستمارة بشكلها (الإستبيان و الإستبار).

**العينة:** اعتمدت على المسح بالعينة للحصول على معلومات مأخوذة من جمهور معين، حيث قسم مجتمع البحث إلى طبقات تمثلت في 03 أصناف: إداريين و تقنيين و مهنيين، تكون مجتمع البحث من 693 مفردة، و عينة الدراسة 68 مفردة.

### نتائج الدراسة:

- يوضح الإتصال إستراتيجية المؤسسة.
- إدارة جامعة منتوري لا تفتح المجال أمام العمال لإقتراح حلولهم رغم أنهم يودون معرفة كيف تتم عملية إتخاذ القرار و ما هي الآراء التي عرضت و و كيف يتم الوصول لإختيار أفضلها و التي بالضرورة ستتحول إلى قرار.
- للإتصال دور فعال في ترشيد مختلف العمليات الإدارية كإتخاذ القرارات.
- ثقة العامل بمؤسسته تزداد كلما دعي للمشاركة و إقتراح الحلول.

**الدراسة الثانية:** لـ "سليم كفان": "دراسة مدى فعالية الإتصال التنظيمي في المؤسسة و دوره في إتخاذ القرارات التنظيمية"، دراسة ميدانية بمؤسسة الرياض سطيف، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس و علوم التربية تخصص علم النفس العمل و التنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.

### إشكالية البحث:

إن الإتصالات التنظيمية عملية جد ضرورية و حيوية داخل المؤسسة و هذا لأنها عملية مستمرة لا تقف عند مرحلة معينة و إنما تستمر طوال حياة المؤسسة، فهي تنشط التخطيط و تعطي حيوية كبيرة في إتخاذ قرارات ناجحة و فعالة و رشيدة، و منه فإن الإشكالية المطروحة من هذا الموضوع هي:



إلى أي مدى يؤثر الإتصال التنظيمي الفعال داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة و فعالة و رشيدة؟

تتفرع منه مجموعة من الأسئلة:

- كيف و ما هي السبل و الطرق التي تستطيع من خلالها تحسين فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة؟

- و كيف نستطيع أن نحقق الفعالية للقرارات المتخذة من طرف المسؤولين بناء على فعالية الإتصال التنظيمي داخل المنظمة؟

- و إلى أي مدى تؤثر معوقات تؤثر معوقات الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة على إتخاذ قرارات ناجحة و فعالة؟

**فرضيات الدراسة:**

**الفرضية العامة:**

للإتصال التنظيمي الفعال في المؤسسة دور كبير و أساسي في تفعيل و ترشيد القرارات التنظيمية.

**الفرضيات الجزئية:**

- فعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة لها أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة و خاصة فيما يتعلق بنجاح القرارات التنظيمية.

- المعوقات النفسية و الإنفعالية للإتصال لها تأثير سلبي على عملية إتخاذ القرارات التنظيمية داخل المؤسسة.

- نجاح القرارات التنظيمية و نجاعتها داخل المؤسسة كنتيجة لفعالية الإتصال التنظيمي داخل المؤسسة.

**المنهج المستخدم:** اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في دراسته.

**أدوات جمع البيانات:** إعتد على كل من الملاحظة، المقابلة و الإستبيان.

**العينة:** تمثلت في العينة الطبقية العشوائية و فيها تنتمي كل وحدة من وحدات المجتمع إلى أجزاء و تقسيم العينة إلى طبقات متجانسة.

**نتائج الدراسة:**

- الإتصال الفعال له دور كبير و ضروري في المؤسسة و خاصة في مجال إنجاز القرارات التنظيمية.
- نجاح القرارات داخل المؤسسة ليس بالضرورة دليل على أن الإتصال فعال، و هذا لأن هناك ظروف أخرى قد تساعد على نجاح القرارات التنظيمية كالخبرة و الكفاءة المهنية.
- الإتصال التنظيمي يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة و يزيد من دافعية الإطارات و العمال.

**الدراسة الثالثة: لـ "خليل بن علي":** "تصميم التغيير التنظيمي و أثره في صنع القرار" دراسة حالة وزارة التهيئة العمرانية و البيئة والسياحة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي و الإداري في تخصص رسم السياسات العامة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، جامعة الجزائر-يوسف بن خدة-، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، الجزائر، 2006-2008.

#### إشكالية البحث:

تواجه الإدارة تحديات متزايدة نتيجة لتلاحق المتغيرات و التطورات التي شهدتها القرن العشرين خاصة في الحقبة الأخيرة منه، و توقع إمتداد هذه المتغيرات و التطورات ليحدث المزيد منها في القرن الحالي، و تسعى هذه الدراسة إلى تبيان و معرفة علاقة التغيير التنظيمي بفاعلية القرارات و رشادتها، لذلك فإن إشكالية الدراسة تتمحور على إشكالية رئيسية و هي:

- إلى أي مدى يؤثر التغيير التنظيمي في صناعة القرار داخل المنظمات الإدارية؟

و من ذلك تتفرع مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي:

- إذا كان هناك تأثير تحدثه عملية التغيير في المنظمات فما دور عملية التصميم في عملية التغيير التنظيمي و ما هي مراحلها؟ و هل هناك صعوبات تواجه صناع القرار و رسام السياسة إزاء تبني قرار التغيير التنظيمي؟ و ما مدى مقاومة العاملين لقرار التغيير؟ و ما مدا تأثير قرار التغيير التنظيمي على القادة و المديرين و ما هي العوامل و المعوقات التي تواجه تصميم التغيير و تطبيقه داخل المنظمات؟ و ما مدى إسهام التغيير التنظيمي في مواجهة المشكلات داخل التنظيم و خارجه؟.

#### فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة بين التغيير التنظيمي و التصميم التنظيمي.

- كلما زادت عملية التغيير في المنظمة زادت تعقد عملية صنع القرار.
- كلما زاد التغيير زادت المقاومة داخل المنظمة.

**المنهج المستخدم:** إعتد الباحث في دراسته عل المنهج الوصفي، فهو يدرس الظاهرة كما هي و ليس كما يجب أن تكون و المنهج التاريخي الذي ساعده في إستعمال المعلومات التاريخية و الكشف عن النظريات العلمية، المنهج عبر الحضاري (الربط بين الماضي و الحاضر و المستقبل) كما إعتد أيضا على منهج دراسة الحالة و المنهج المقارن.

**العينة:** إختار الباحث في دراسته دراسة حالة وزارتي البيئة و تهيئة الإقليم و وزارة السياحة بالجزائر.

### نتائج الدراسة:

- دمج قطاع تهيئة الإقليم و البيئة، أي يمكن أن يكون هنال تعاون بين هذا القطاع و القطاعات الأخرى دون إحداث أي إندماج.

- توسيع الهيكل مما يساعد القادة و المسؤولين داخل الوزارتين المدمجتين على العمل مما يصعب كل العمليات الإدارية داخل هذا الهيكل التنظيمي الجديد.

- عملية الدمج تؤثر سلبا على عملية الإتصال داخل وزارة التهيئة العمرانية و البيئة و السياحة.

- عملية التغيير الحاصلة على مستوى التنظيمين، و بالأخص الهيكلين التنظيمين أنه تم إهمال دور الموظفين و ذلك من خلال العلاقات غير الرسمية داخل التنظيمين، بحيث أن كل مديريات الوزارة تعمل كل على حدا و ذلك يؤثر بالسلب على عملية صنع القرار الرشيد و تطبيقه على أرض الواقع.

- فيما يخص عملية صنع القرار داخل وزارة التهيئة العمرانية و البيئة و السياحة أنه تتم هذه العملية بشكل مركزي (مركزية القرارات في سلطة واحدة)، رغم توجه المنظمات الحديثة (الإدارية و غير الإدارية) إلى ما يدعى بلامركزية القرارات بما يضمن المشاركة في صنع القرارات، و ذلك لضمان الفعالية داخل التنظيم.

- هناك إهتمام كبير بقطاع على حساب قطاع آخر.

- كل عمليات التغيير الحاصلة على مستوى المنظمات الإدارية و غير الإدارية في الجزائر تكون نتيجة لقرارات سياسية بعيدة كل البعد عن ما يسمى بتكنوقراطية الإدارة و ذلك لظروف سياسية بحتة.

- عمليات الإصلاح التي تقوم بها الدولة هي عملية غير منظمة و مصممة، فعملية الإصلاح تكون بإصلاح المهام و الصلاحيات أولاً ثم إصلاح الهياكل و ذلك.

- عدم التفريق بين مصطلحي التهيئة العمرانية و تهيئة الإقليم.

- تصميم الهيكل التنظيمي تصميماً عشوائياً، و ذلك من خلال تبني سياسات إرتجالية مبنية على خلفيات غير منطقية و خفية تحت غطاء سياسات أخرى لها أهداف و أبعاد محلية و دولية.

- تواجه العملية الإدارية في الوزارة بإعتبارها تتعامل مع قطاعات عديدة من المستفيدين و أيضاً تتشابك في علاقاتها مع البيئة الخارجية عدة صعوبات من أبرزها صعوبة تحديد الأهداف من بين كل متعدد و مطلوب من البدائل، صعوبة التعبير بشكل كمي قابل للقياس لتقييم مدى تحقيق هذه الأهداف، صعوبة التحكم في الموارد المالية.

**\*مدى الإستفادة من الدراسات السابقة:**

- الإثراء الفكري.

- جمع التراث النظري حول الثقافة التنظيمية و إتخاذ القرار، و تحديد معالم الموضوع و جعله أكثر وضوحاً من خلال تباين أهم الأبعاد و مؤشرات الدراسة الراهنة.

- تحديد أبعاد الدراسة.

- معرفة النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية و إتخاذ القرار.

- تحديد المنهج المناسب للدراسة (المنهج الوصفي).

- إعداد أداة قياس مناسبة للدراسة الراهنة (الإستمارة).

- عرض و مناقشة النتائج و تفسيرها.

- الإستفادة من التوصيات و الإقتراحات.

# الفصل الثاني:

## الثقافة التنظيمية

أولاً: المداخل النظرية للثقافة التنظيمية

ثانياً: أهمية الثقافة التنظيمية

ثالثاً: خصائص الثقافة التنظيمية

رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية

خامساً: عناصر الثقافة التنظيمية

سادساً: مكونات الثقافة التنظيمية

سابعاً: محددات الثقافة التنظيمية

ثامناً: مظاهر الثقافة التنظيمية

تعتبر الثقافة التنظيمية عنصراً أساسياً في النظام العام للمنظمات نظراً لكونها تمثل المحرك لنجاح أي مؤسسة، حيث تلعب دوراً في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها، فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في أعمالهم بصورة أفضل من خلال نظام القواعد واللوائح الرسمية وغير الرسمية الموجودة بالمؤسسة، والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة وذلك في ضوء ما هو متوقع، ونظراً لأهمية هذا الموضوع سوف نتناول في هذا الفصل نظريات الثقافة التنظيمية، أهميتها، خصائصها، أنواعها، عناصرها ومظاهرها.

### أولاً: المداخل النظرية للثقافة التنظيمية:

**1- نظرية الثقافة القوية:** تشير هذه النظرية إلى أن قوة المؤسسة تعود إلى قوة ثقافتها الناتجة عن إجماع و موافقة كل العاملين على قيمتها، ومفاهيمها، وعاداتها، وقواعدها السلوكية، الأمر الذي يعني أن هذه القوة تنعكس بشكل جيد على الأداء، كون البناء المؤسسي بكل عناصره متماسك وقوي، و يترتب على هذه القوة أداء و أداء جيد من خلال:

- الأهداف المشتركة لجميع العاملين.

- الأهداف المشتركة يترتب عليها دوافع و حوافز قوية.

**2- نظرية التوافق:** تشير هذه النظرية إلى مفهوم القوانين و التكامل بين ما تقدمه المؤسسة من سلع و خدمات و بين أهدافها و سياساتها و إستراتيجياتها المعمول بها، حيث تتأثر الثقافة هنا بعدة خصائص منها: بيئة المؤسسة الموجودة بها إذا كانت ساكنة أو متحركة، و متطلبات العالم الخارجي، و التوقعات الإجتماعية، و يساعد هذا التوافق و التجانس الإدارة على إتخاذ قرارات إدارية ناجحة.

**3- نظرية التكيف:** و ضمن هذه النظرية يكون تميز المؤسسات ذات الأداء المتميز نتيجة لوجود ثقافات تساعد في القدرة على التكيف مع التغيرات المحيطة، فوجود ما يسمى بثقافة المؤسسة التكيفية يترتب عليه توافر درجة عالية من المرونة في بيئة العمل و هي التي تساهم في زيادة كفاءة و فعالية عمليات المؤسسة، و تخلق هذه الثقافة لدى العاملين شعور إيجابياً يتمثل في زيادة إلتزام العاملين بالعمل و زيادة إلتصافهم و شعورهم بالإرتباط و الولاء و الإبداع.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - موسى اللوزي؛ التنظيم و إجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص228.

**4- نظرية روح الثقافة:** تنطلق هذه النظرية من أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص و السمات المجردة التي يمكن إستخلاصها المعطيات الثقافية و سيطرة تلك الروح على شخصيات القادة و العاملين في المنظمة، و عليه يمكن القول أن روح الثقافة تشير إلى مجموعة القيم التي ينظر إليها على أنها إطار مرجعي لمعظم افراد جماعة التنظيم، و تحدد أيضا إليها النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع و هذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة إدارية تتمثل في الإستمرار و التطوير.

**5- نظرية التفاعل مع الحياة:** تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتفاعل بها أفراد التنظيم مع من حولهم و التي يعرف القائد بواسطتها كل غرد من وحدته القيادية، و التي يؤدي القائد من خلالها دوره في التنظيم دون التصادم مع الغير، و يتمثل جوهر هذه النظرية في أن أسلوب النظر إلى الحياة يختلف عن روح الجماعة، و عن أسلوب التفكير و عن الطابع القومي، و إنما يمثل الصورة التي كونها أعضاء التنظيم عن الأشياء و الأشخاص الذين يؤدون أدوار مهمة في حياتهم الوظيفية و تعكس هذه الصورة قيم الجماعة و درجة تماسكها، و أسلوب تعاملها مع القادة و الزملاء داخل المنظمة، و بإختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان عن العالم و تتميز نظرية التفاعل مع الحياة ب 3 خصائص جوهرية نجملها في:

- عدم وجود تواصل بين الثقافة و المنظمة.

- يحافظ الفرد في المنظمة على القيم التنظيمية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

- العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الإجتماعية.<sup>1</sup>

**6- نظرية سجية الثقافة:** تتمحور أفكار هذه النظرية حول الخبرة المكتسبة التي يعطيها أعضاء التنظيم قيمة معينة مشتركة، و تعبر هذه الخبرة على الصيغة العاطفية للسلوك الذي يدور نمطه حول الحالة الإجتماعية، أو يعبر عن مجموعة من المشاعر و العواطف نحو العالم التي تؤثر في معظم سلوكيات افراد المنظمة و هذه الخبرة تنمو من خلال التدريب و الممارسة الذين يؤديان إلى تراكم مكوناتها لدى الفرد و ينتج عن هذا التراكم شكل المهارة و المعرفة التي تحدد سلوك الفرد و تؤثر فيه، و تتجه عناصر الثقافة في الخبرات إلى نوع من الإنسجام و التوافق مع القيم و الإتجاهات العامة في شخصيات الأفراد.<sup>2</sup>

1 - أبو الشرش كمال؛ الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارة، ط1، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015، ص21-22.

2 - المرجع نفسه؛ ص21-23.

و قد كشفت بعض الدراسات أن الثقافة الواحدة تسودها سجية واحدة تمثل عاملا واقعيا لسلوك معظم أفراد المجتمع الواحد، و ينظر للخارجين عليه أنهم منحرفون أو اشخاص غير أسوياء من غالبية أفراد هذا المجتمع في حين أوضحت دراسات "باتسون" وجود ثنائية في سجية الثقافة تعبر عن مجموعتين من العواطف السائدة: إحداهما خاصة بالذكور و الأخرى خاصة بالإناث، و أن هناك تكامل بين سجية تذكور و سجية الإناث. أما دراسة "نلتون" فقد ركزت على شخصية المركز التي تعيد مبدأ التكامل الثقافي، و يقصد بالمركز المكانة الإجتماعية لفرد ما بالنسبة لغيره من أفراد التنظيم، و يرى نلتون أن شغل الأفراد للمراكز الإجتماعية يطبع شخصياتهم بطابع معين، و يرى أن شخصيات المركز لا تتناقض مع البناء الرئيسي للشخصية في المجتمع و إنما تتكامل معه.

**7- نظرية القيم:** يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ تكاملي واحد يسود الثقافة و إنما الثقافة الواحدة يسودها عدد محدود من القيم و الإتجاهات تشكل الواقع لدى الحاملين لتلك الثقافة، و يورد "وصفي" إلى أن "أوبلر" يرى أن كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها و تسيطر على تفاعل الأفراد و تحدد الكثير من أنماطهم الثقافية.<sup>1</sup>

### ثانيا: أهمية الثقافة التنظيمية:

تكمن أهمية الثقافة التنظيمية في المنظمات فيما يلي:

- هي إطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة و ينظم أعمالهم و علاقاتهم و إنجازاتهم.
- هي بمثابة دليل الإدارة العليا، تشكل لهم نماذج السلوك و العلاقات التي يجب إتباعها و الإسترشاد بها.
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات و هي كذلك مصدر فخر و إعتزاز للعاملين بها خاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الإبتكار و التميز و الريادة.
- العاملون بالمنظمات لا يؤدون أدوارهم فرادى أو كما ينتمون و إنما في إطار تنظيمي واحد.
- الثقافة القوية تعتبر عنصرا فاعلا و مؤيدا للإدارة و مساعدا لها على تحقيق أهدافها و طموحاتها، و تكون الثقافة قوية عندما يقبلها غالبية العاملين بالمنظمة و يرتضون قيمها و أحكامها و قواعدها.

1 - عبد اللطيف عبد اللطيف و جودة محفوظ أحمد؛ دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية -المجلد 26- العدد الثاني، 2010، ص124.



- تعتبر ميزة تنافسية للمنظمة إذا كانت تؤكد على سلوكيات روتينية كالطاعة و الإلتزام الحر في الرسميات.
- تعتبر عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير و قدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها.<sup>1</sup>
- تساعد الثقافة التنظيمية في تنفيذ إستراتيجية المنظمة، فلا يمكن تنفيذ أي إستراتيجية تتعارض مع ثقافة المنظمة لأنها تلعب دورا كبيرا في المبادرة و توجيه الأحداث داخل التنظيم.
- إرتفاع الروح المعنوية للعاملين و ذلك عندما يحصل توافق و تطابق بين حاجات العاملين من جهة و الثقافة التنظيمية من جهة أخرى.<sup>2</sup>

### ثالثا: خصائص الثقافة التنظيمية:

- 1- الإستقلالية: تتميز بأنها شيء مستقل تماما عن الأفراد الذين يكتسبونها عن طريق الخبرة أو التعلم.
- 2- الإستمرارية: فالثقافة لا ترتبط بالأفراد بقدر ما تحتفظ بكيانها لعدة أجيال.
- 3- التعقيد: تمتاز الثقافة كما وضحتها تايلور بأنه الكل المعقد الذي يحتوي بالطبع على كثير من العناصر و السمات المتداخلة.
- 4- الإشباع: للثقافة مجموعة من الوظائف الإجتماعية و الثقافية و البيولوجية فهي تركز لإشباع الحاجات الإنسانية الأساسية و العمل على رفاهيته و تلبية إحتياجاته المستمرة و المتغيرة بمرور الوقت.
- 5- التكيف: تمتاز بخاصية التكيف مع الظروف البيئية المختلفة.
- 6- التكامل: تعتبر خاصية التكامل العامة للعناصر الثقافية و يحدث هذا التكامل بين الأجزاء الثقافية و نوعية الظروف الإجتماعية.
- 7- الإنتقائية: لا تنتقل من جيل إلى جيل و لا تتوارث الأجيال الثقافية بصورة كاملة، كما لا تنتقل الثقافة من مجتمع إلى آخر بصورة كاملة و هذا يعتبر نسبيا مستحيلا.

1 - علوان قاسم نايف؛ إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009، ص167.

2 - صلاح الدين عبد الباقي؛ إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، 2006، ص98.

8- التغيير: تمتاز بأنها لا تغير شيئاً جامداً في الكون أو العالم المحيط للأفراد و الجماعات.<sup>1</sup>

### رابعاً: أنواع الثقافة التنظيمية:

قسم هاندي (Handy 1984) الثقافة التنظيمية إلى 4:

1- **ثقافة النفوذ (القوة):** تتركز القوة في أشخاص محددين، هم الذين يتخذون القرارات و يعملون على إيجاد مواقف يجب على الآخرين تنفيذها، مما يضعف من فرص الإبداع و الابتكار نتيجة صعوبة تأثير الآخرين في الأحداث.<sup>2</sup>

2- **ثقافة الدور:** تتميز هذه الثقافة بإعتمادها بدرجة أقل من النوع السابق على الرجل الواحد، و البيروقراطية الكبيرة، و الأدوار المحددة بشكل جيد، و النظم و الإجراءات و عدم تفصيل المخاطر، فالمديرون يوضحون للأفراد بشكل دقيق ما يتوقعونه منهم و يصفون العمل بشكل جيد و من ثم يختارون الأفراد المناسبين لهذا العمل، أما صلاحيات المديرين و قوتهم في المنظمة فإنها تتحدد بمستوياتهم التنظيمية و المشكلة الرئيسية في ثقافة الدور إنما تكون مناسبة متى ما اتصفت الظروف البيئية بالإستقرار و هو أمر نادر الحدوث.

3- **ثقافة المهمة:** تعد هذه الثقافة من الخصائص التي تتسم بها المنظمات التي تكون مهتمة بنشاطات البحوث و التطور، إذ تكون هذه المنظمات أكثر ديناميكية كما أنها تكون معرضة بإستمرار للتغيير و تضطر إلى إيجاد فرق وظيفية مؤقتة لمواجهة إحتياجاتها المستقبلية.

4- **ثقافة الفرد:** تعد بمنزلة خاصية مميزة لنموذج الإدارة الواعي إذ نجد الأفراد داخل الهيكل التنظيمي يحددون بشكل جماعي الطريق الذي سوف تسير عليه المنظمة، فإذا كان هناك هيكل رسمي فإنه يميل لخدمة إحتياجات الأفراد داخل الهيكل و يلاحظ أن المنظمات التي تتبع هذه الثقافة تفرض الهرمية الرسمية لإنجاز الأشياء و لكنها توجد فقط لغرض وحيد و هو تلبية إحتياجات الأعضاء.<sup>3</sup>

### خامساً: وظائف الثقافة التنظيمية:

1 - محمد إبراهيم عبد المجيد؛ علم الاجتماع (النشأة و التطور، المشكلات الاجتماعية)، مؤسسة رؤية للنشر و التوزيع، المعمورة، 2007، ص55.  
2 - مصباح العاجز و إيهاب فاروق؛ دور الثقافة في تفعيل و تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية، غزة، 2011، ص23.  
3 - المطيري محمد غالب؛ مكونات الثقافة التنظيمية و علاقتها بدوافع التعلم الذاتيلدى العاملين في القطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013، ص25.

**1- الوظائف الإجتماعية:** تسعى الثقافة للعمل على جمع مجموعة من الأفراد أو الجماعات التي يتكون منها المجتمع ليعيش في وحدة جمعية أو إرتباطية في هذه الحياة الإجتماعية نتيجة لوجود علاقات الدم و القرابة و البيئة الجغرافية أو السكن في بيئة مشتركة علاوة على وجود نوع من التخصص و تقييم العمل بينهم و هذه العلاقات أو الروابط التي تندرج تحت إطار مضمون الثقافة.

**2- الوظائف السيكولوجية:** فالأطفال حينما يولدون و يكبرون داخل أنماط ثقافية معينة حول نظام الغذاء أو طريقة الأكل التي تحدد إنتماءاتهم الثقافية و الطبقية التي ينتمون إليها بالفعل.<sup>1</sup>

### سادسا: عناصر الثقافة التنظيمية:

تصنف عناصر ثقافة المنظمة إلى مجموعات ثلاثة و هي:

**1- مخرجات ثقافة المنظمة:** و يمكن أن تشمل على أنماط الإتصالات و الأسس و القواعد و المعايير الضابطة لتفكير و تصرفات الأفراد داخل المنظمة و خارجها.

**2- مدخلات ثقافة المنظمة:** و يمكن أن تشمل على القيم و المعتقدات و التقاليد.

**3- عمليات ثقافة المنظمة:** و يمكن أن تشمل على العادات و الطقوس و الرموز و الإفتراضات.

و تظهر فائدة هذا التصنيف عند دراسة و تحليل ثقافة المنظمة و توصيف علاقاتها بالموضوعات و الجوانب الأخرى، و ذلك على النحو التالي:

- **مخرجات الثقافة التنظيمية:** تساهم في دراسة علاقة المنظمة بخصائص التنظيم الإداري و الممارسات التنظيمية و الإدارية و أخلاقيات و قيم العمل في منظمات الأعمال.

- **مدخلات ثقافة المنظمة:** تساهم في دراسة علاقة ثقافة المنظمة بالبيئة الخارجية كمصدر القيم و المعتقدات و التقاليد.

- **عمليات ثقافة المنظمة:** تساهم في دراسة علاقة ثقافة المنظمة بسمات الأفراد و خصائصهم و أنماطهم و منهج تفكيرهم.<sup>2</sup>

### سابعا: مكونات الثقافة:

1 - محمد إبراهيم عبد المجيد؛ مرجع سابق، ص56.

2 - مصطفى محمود أبو بكر؛ أخلاقيات و قيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2010، ص159.

- 1- **اللغة:** تعتبر اللغة من وسائل الإتصال و الثقافة و المعرفة و التي تنقلها الأجيال لبعضها البعض و تعتبر نوع من التراث الثقافي الإجتماعي الذي يحمل نفس العادات و التقاليد و القيم و جميع الروتينيات الثقافية الأخرى.
- 2- **الفن:** جاءت المظاهر المختلفة للفن عندما ندرس تاريخ الفنون لتعكس لنا مدى دور الفن و الفنانين عموما في المجالات المختلفة و حرصهم على إكتساب المهارات اللازمة لتطوير الفن و تحديثه، و السعي لعمليات الإتقان و التذوق الفني الرفيع ليكون أيضا من إهتمامات الأفراد العاديين.
- 3- **الأفعال الإنسانية:** سعى علماء الإجتماع لدراسة نمط الأفعال الإنسانية الخاصة و أن دراسة كل تغيير يحدث فعلا، و مجموعة هذه الأفعال تعتبر الوحدات الأولية للسلوك البشري و من ثم الإهتمام بدراسة أفعال الفرد أو الجماعات، يستطيع الباحث أن يتعرف بوضوح على نوعية النشاط الإنساني و يصبح قيد الملاحظة و التجربة.
- 4- **العادات الشعبية:** أو الطرائف الشعبية و هي مجموعة الأفعال الإجتماعية المتكررة التي يمارسها الأعضاء الموجودين في المجتمع و داخل جماعة بشرية.
- 5- **العرف:** من خصائصه أنه مثل غيره من المكونات و العناصر الثقافية التي تخضع للتغيير و التعديل المستمر و أن مظاهر التغيير أو التعديل تأخذ الشكل التدريجي أو البطيء.
- 6- **القانون و النظم الإجتماعية:** النظم الإجتماعية هي أحد عناصر الثقافة و تتضمن العادات و التقاليد و العرف و القانون و عندما تدرج هذه العناصر و معرفة محتواها العام ككل تقوم بوظائف إجتماعية معينة تهدف إلى المحافظة على المجتمع.
- 7- **المعتقدات و القيم:** فمعتقدات الإنسان عن الخير و الشر و النجاح و الفشل و العمل و الحماية و الأمن و غيرها يستطيع الفرد أن يأخذها و يتعلمها من خلال الآخرين سواء أكانو عن أسرته أو جماعته الإجتماعية الأولية أو الثانوية أما القيم فهي موضوع الرغبة الإنسانية و التقدير.
- 8- **الرموز و الطقوس و الأسطورة:** نوع من الخيال أو المعتقدات الشعبية التي لها معانيها العامة، أما الرموز فهي من العناصر الثقافية التي تعبر عن أنساق القيم و المعتقدات التي تظهر في صور معينة عن طريق الطقوس.

9- المكونات أو العناصر المادية للثقافة: مكونات الثقافة المادية و اللامادية خاصة و أن الثقافة المادية تعبر عت المظهر الفيزيقي للتفاعل الإنساني أما الثقافة اللامادية تعبر عن المظهر الفيزيقي و الإيديولوجي لهذا التفاعل البشري.<sup>1</sup>

ثامنا: محددات الثقافة التنظيمية:

تشير نتائج الدراسات و البحوث التي استهدفت تحليل و تشخيص الثقافة التنظيمية إلى وجود 6 محددات للثقافة التنظيمية هي:

1- التاريخ و الملكية: يعكس تاريخ تطور المؤسسة و نوعيات القيادات التي تبادلت إدارتها جزءا من ثقافتها، كما يعكس نوعية الملكية و هل هي عامة أو خاصة، محلية أو دولية.

2- الحجم: لا يعني بالضرورة إختلاف الثقافة بين المؤسسات الكبيرة و الصغيرة بقدر ما يعكس أسلوب الإدارة و أنماط الإتصالات و نماذج التصرفات في مواجهة المواقف و التي تتأثر بإعتبارات الحجم.

3- التكنولوجيا: على سبيل المثال، تركز المؤسسات المتخصصة في إستخدام التكنولوجيا المتقدمة في عملياتها على القيم الخاصة بالمهارات الفنية في صياغة ثقافتها التنظيمية في حين تركز المؤسسات الخدمية على ثقافة خدمة العملاء و المهارات الشخصية.

4- البيئة: فالطريقة التي تختارها المؤسسة في التعامل مع عنصر بيئتها الداخلية و الخارجية من العملاء و المنافسين و الموردين و العاملين، سوف تأثر في الكيفية التي تنظم بها مواردها و أنشطتها و تشكل بها ثقافتها.

5- الأفراد: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، و كذلك تفضيل العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة و كذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون و العكس صحيح.

6- الغايات و الأهداف: تتأثر الثقافة بنوعية الغايات و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها على سبيل المثال فإن المؤسسات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيق الزيادة في خدمة العملاء سوف تركز على غرس القيم الخاصة بعلاقات العملاء في ثقافتها التنظيمية.<sup>2</sup>

1 - محمد إبراهيم عبد المجيد؛ مرجع سابق، ص54-55.

2 - جمال الدين مرسي؛ إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006، ص29.

تاسعا: مظاهر الثقافة التنظيمية:

تتجلى مظاهر الثقافة التنظيمية من خلال ثلاثة جوانب رئيسية:

1- فلسفة العمل الجماعي:

- سيادة روح الفريق.
- القارىء في التخطيط و إتخاذ القرار.
- سيادة روح المودة و النظام.
- الشعور بالإنتماء و التفاني في العمل.
- الشعور بالمساواة بين العاملين.

2- القدرة على التكيف:

- مرونة الإدارة.
- الإعتقاد بحتمية التغيير.
- إستعداد العاملين لإحداث التغيير.
- الإتصالات المفتوحة و الإعلام الداخلي الفعال.

3- القدرة على الإبتكار:

- مدى تشجيع التفكير الإبداعي.
- الإعتقاد بأن الإبتكار أساس نجاح المؤسسة.
- الإستعداد لتحمل المخاطرة.<sup>1</sup>

1 - أمينة صديقي؛ تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2013، ص08-09.

# الفصل الثالث:

## إِتخاذ القرار

أولاً: المداخل النظرية لإِتخاذ القرار

ثانياً: أهمية إِتخاذ القرار

ثالثاً: خصائص إِتخاذ القرار

رابعاً: أنواع إِتخاذ القرار

خامساً: عناصر إِتخاذ القرار

سادساً: خطوات عملية إِتخاذ القرار

سابعاً: أسس و أنماط إِتخاذ القرار

ثامناً: العوامل المؤثرة في عملية إِتخاذ القرار

تعتبر عملية إتخاذ القرارات الإدارية من أهم جوانب العمل الإداري، و نظرا لأهميتها فهناك من يساويها بالإدارة بمعنى أن الإدارة تتمثل في عملية إتخاذ القرارات فهي لب أو جوهر وظيفة المدير، بإعتبارها أحد أدواره الرئيسية التي يمارسها في أداء وظائفه الإدارية، حيث يؤكد العديد من الباحثين على ضرورة و أهمية مشاركة الأفراد و الجماعات من مختلف المستويات في هذه العملية و هذا من خلال ما يقدمونه من أفكار و إقتراحات و معلومات و نصائح، و سنحاول في هذا الفصل التطرق لمختلف الجوانب التي تتعلق بمتغير إتخاذ القرار.

### أولاً: المداخل النظرية لإتخاذ القرار:

**نظرية إتخاذ القرار:** يعتبر هيربرت ألكسندر سيمون **Herbert A. Simon** (1916-2001) أب نظرية القرار، فبالنظر إلى إسم هذه النظرية فإن هذا العالم ركز على مفهوم إتخاذ القرارات في دراسة مشكلة التنظيم، بمعنى أن السلوك التنظيمي يتوقف على تحديد كيفية إتخاذ القرارات و العوامل المؤثرة فيها.<sup>1</sup>

حيث يرى أن عملية صنع القرارات هي قلب الإدارة و أهم مظهر على الإطلاق في السلوك التنظيمي.

انطلق هيربرت سيمون في دراسته من فكرة الرجل الإقتصادي أي صفة الرشد، لكنه يعتبر الرشد في إتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة القيم و مجموعة السلوك الإنساني و إتجاهات هذا السلوك.<sup>2</sup>

و من هذا لا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة من النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأن الحل الأمثل في هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى.<sup>3</sup>

يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبأ بها.

1 - عبد الوهاب سويسي؛ أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي منظور نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995، ص31.

2 - كمال حمدي أبو الخير؛ مبادئ الإدارة الدولية: النظرية و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996، ص148.

3 - محمد بوتين و آخرون؛ إستقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير و إتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 1994، ص140.



لذلك فقد اقترح هربرت سيمون أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه و ذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم و جعله أكثر بساطة و واقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي:<sup>1</sup>

(أ)- **الرشد الموضوعي:** يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، و يقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للإختيار و نتائج كل منها.

(ب)- **الرشد الشخصي:** يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالإعتماد على الموارد المتاحة، بعد أخذ القيود و الضغوط التي تحد من قدرة الإداري عن المفاضلة و الإختيار بعين الإعتبار.

استبدلت نظرية القرار مفهوم "الرجل الإقتصادي" بمفهوم "الرجل الإداري" الذي يهدف إلى الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة.<sup>2</sup>

قسم سيمون نظريته إلى:

**1- إتخاذ القرار:** إن الإتصال و العلاقات بين الأفراد يشكلان تنظيم يقوم على أساس هرم حيث أن كل قرار يتخذ بشأن نشاط معين يصبح خطوة أو مرحلة لتحقيق هدف.

**2- البيئة:** إن إتخاذ القرار من قبل أعضاء التنظيم من خلال البدائل المطروحة، محدد من خلال البيئة المتواجد فيها التنظيم.

**3- الجماعة:** إتخاذ القرار عمل جماعي و تقسيم العمل وتنسيق الجهود عمل لا بد منه.

**4- التأثير:** تستغل كل من السلطة و الإتصال و التدريب و الكفاءة و غيرها للإلتزام بالقرارات المتخذة.

**5- التوازن:** خلق توازن بين كل من المغريات المقدمة لأعضاء التنظيم و المساهمات التي تحصل عليها بالمقابل.<sup>3</sup>

1 - ناديا أيوب؛ نظريات القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط3، سوريا، 1996-1997، ص34.

2 - عبد الوهاب سويبي؛ مرجع سابق، ص32.

3 - كامل محمد المغربي؛ السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر، الأردن، 1994، ص62.

### ثانيا: أهمية إتخاذ القرار:

يتخذ الفرد في حياته اليومية عددا من القرارات، لكن إذا تركنا إتخاذ القرار عند الأفراد و أخذنا المؤسسات بإختلاف أنواعها فتصبح عملية ذات أهمية كبيرة، و حساسية أكبر، لأن الأمر يتعلق بمصلحة الجماعة و ليست مصلحة الأفراد فحسب، فهناك قرارات تمس مجموعة من الموظفين، و بعض القرارات تؤثر في الوضع الإقتصادي و الإجتماعي الكبير.

فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدمه و تؤثر أيضا على الجماعة التي يشرف عليها، و لها تأثيرها على عمل المنظمة عامة.

لذلك لم يكن هيربرت سيمون يفرض في تعريف الإدارة على أنها عملية إتخاذ القرارات فهي أساس المؤسسة و الضامن لبقائها و نموها و إزدهارها، و ذلك لكونها عملية مستمرة و متغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة.<sup>1</sup>

هذه الوظائف التي تشمل التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة لا يمكن أن توجد لوحدها بل إن وجودها هو نتيجة إتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### ثالثا: خصائص عملية إتخاذ القرار:

بناء على ما سبق يتبين بأن عملية إتخاذ القرارات تتسم بخصائص معينة أهمها ما يلي:

**1-** أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق و التفكير المنهجي الصحيح.

**2-** أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الإختيار هي جوهر إتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد و تعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.

**3-** إن تعدد البدائل هو أساس عملية إتخاذ القرارات، فحينما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك إختيار و من ثم لا يكون هناك إتخاذ قرار، و إنما يكون الأمر إجبارا على أمر معين.

**4-** إن إختيار البدائل لا يتم عشوائيا، و إنما يكون وفق أسس و معايير تؤدي إلى إختيار أنسب بديل.

1 - سعيد يسن عامر و علي محمد عبد الوهاب؛ الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، القاهرة، 1998، ص416.

2 - جميل أحمد توفيق؛ إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص103.

**5-** أننا لا نختار البديل الأمثل، لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، و ربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار و لذلك فإن الإختيار يتوجه إلى البديل الأنسب و هو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في إتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال قد يكون إختيار أساليب إنتاج نصف ألية بديلة بديلا مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلا من الأساليب الكاملة الميكانيكية.

**6-** إن عملية إتخاذ القرارات مرتبط بالمستقبل، فنحن نتخذ القرارات في الوقت الحاضر، و لكن تنفيذ القرار و أثاره ستكون في المستقبل و هذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية إتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل، فضلا عن التغير و عدم الإستقرار في العوامل المؤثرة فيه.<sup>1</sup>

#### رابعاً: أنواع إتخاذ القرار:

تباين وجهات النظر التي تناولت أنواع إتخاذ القرارات الإدارية، و خضعت لتقسيمات عدة و هي:<sup>2</sup>

**1- القرار الهادف:** هو الذي يرتبط بالهدف النهائي، و القرار غير الهادف هو الذي لا يؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي.

**2- القرار الرشيد:** هو القرار الذي يعود إلى إختيار بدائل تؤدي إلى تحقيق الهدف النهائي، و القرار غير الرشيد هو القرار العفوي الذي لا يساعد على الوصول للهدف النهائي.<sup>3</sup>

**3- القرارات التقليدية:** و تنقسم إلى قسمين، قرارات تنفيذية و قرارات تكتيكية:

**أ- القرارات التنفيذية:** هي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهداً ذهنياً كثيراً و هي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور و الإنصراف و توزيع العمل و الغياب و الإجازات و كبقية معالجة الشكاوي، و هذا النوع من القرارات يمكن البث فيه على الفور نتيجة الخبرات و التجارب التي يكتسبها المدير و المعلومات التي لديه.

**ب- القرارات التكتيكية:** و تتصف بأنها قرارات متكررة و إن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية و أكثر فنية و تفصيلاً، و يوكل أمر تخطيطها إلى الرؤساء الفنيين و المتخصصين، و هذا النوع من القرارات يصدر للأمور الروتينية الغير هامة و يقتصر على إختيار عدد محدود من البدائل.

1 - أحمد ماهر؛ مبادئ الإدارة بين العلم و المهارة، دار الجامعة، الإسكندرية، 2010، ص151-152.

2 - المرجع نفسه؛ ص50.

3 - مجلة لارك للفلسفة و اللسانيات و العلوم الإجتماعية؛ العدد الرابع عشر، السنة السادسة، 2014، ص12.

#### 4- القرارات الغير تقليدية:

أ- **القرارات الحيوية:** تتعلق بمشكلات حيوية تحتاج في حلها إلى التفاهم و المناقشة و تبادل الرأي على نطاق واسع، و في مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر متخذ القرار لإشراك كل من يعينهم أمر القرار من جميع الأطراف في مؤتمر، و أن يعطيهم جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة و الضعف.

ب- **القرارات الإستراتيجية:** و هي قرارات غير تقليدية، تتصل بمشكلات إستراتيجية ذات أبعاد متعددة، و على جانب كبير من العمق و التعقيد و هذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق و الدراسة المتأنية و المتخصصة التي تتناول جميع الفروض و الإحتمالات و تناقشها، و يعتمد هذا النوع تطبيق الخطط الموضوعية و تحقيق الأهداف المرسومة مع الأخذ بعين الإعتبار كل إحتمالات المواقف المختلفة.<sup>1</sup>

#### 5- القرارات التنظيمية و القرارات الشخصية:

أ- **القرارات التنظيمية:** هي القرارات التي من حق المدير بحكم السلطة التي يتمتع بها أن يصدر القرارات التنظيمية، و يتمكن عن طريقه تفويض السلطة للآخرين و يؤكد سلطته و مقدرته على إدارة المنظمة، كما تتضمن قواعد و تعليمات عامة و شاملة تلتزم بها الأقسام و الشعب لتنظيم و تنسيق أعمال و نشاط أفرادها و تحديد صلاحيتها و طريقة تعاملهم مع الجمهور.

ب- **القرارات الشخصية:** هي التي تصدر عن الشخص الإداري بصفته الشخصية حسب ميوله و قيمته و ليس بصفته التنظيمية.<sup>2</sup>

#### 6- القرارات المبرمجة و الغير مبرمجة:

أ- **القرارات المبرمجة:** هي القرارات المخططة سلفا و المحددة بواسطة قواعد و إجراءات المنظمة، و التي تشرح بالتفصيل كيفية معالجة مشكلة روتينية مكررة و معرفة، يمكن القول أن درجة إتخاذ القرار عالية جدا من التأكد و تأثيرها على علاج المشكلة.<sup>3</sup>

ب- **القرارات الغير مبرمجة:** و تتصف بأنها غير مخططة و غير محددة سلفا كما أنها تتناول مشاكل غير معروفة بصورة مسبقة و مشاكل جديدة، و لا يمكن إتباع أساليب

1 - ثعلب سيد صابر؛ نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011، ص51.

2 - محمد بهجت جاد الله كشك؛ المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999، ص176.

3 - ثعلب سيد صابر؛ مرجع سابق، ص108.

روتينية و لائحية في علاجها، و بالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد من تأثير القرار في علاجه للمشكلة.<sup>1</sup>

#### خامسا: عناصر إتخاذ القرار:

**1- متخذ القرار:** قد يكون فرد أو جماعة أو جهة ما، و يتمتع متخذ القرار عادة بالسلطة التي تخوله لذلك.<sup>2</sup>

**2- الأهداف:** تستخدم كمعيار عند المفاضلة بين البدائل لإختيار أفضل بديل<sup>3</sup> أي الذي يتماشى مع الهدف المطلوب تحقيقه من وراء هذا السلوك.

**3- البيانات و المعلومات:** لإتخاذ قرار إداري صائب لابد من جمع البيانات و المعلومات الكافية عن طبيعة المشكلة و أبعادها و أسبابها و أطرافها و تأثيرها، و تعد عملية توفر البيانات و المعلومات بالكمية الكافية و النوعية المطلوبة، و في الوقت المناسب عن المشكلة قيد البحث مسألة حيوية لنجاح القرار.

**4- التنبؤ:** المعروف أن الكثير من القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية مجهولة يجب التنبؤ بها و تقديرها، و تحديد إنعكاساتها و تأثيرها لذلك فهو ركن أساسي من أركان عملية إتخاذ القرار.

**5- البديل:** يمثل البديل أو الحل المضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما و من النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة و على الغالب أن يكون هناك أكثر من حل للمشكلة و متخذ القرار الجيد هو الذي يختار الحل المناسب.

**6- المناخ الذي يتخذ أو يتم فيه إتخاذ القرار:** و يعني الجو العام الذي يتم فيه إتخاذ القرار و ما يتضمنه هذا المناخ من إعتبرات خاصة عند متخذ القرار.<sup>4</sup>

1 - فائن عوض؛ القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009، ص321.

2 - عمر همشري، الإدارة الحديثة و مراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى، عمان، 2000، ص256.

3 - محمد فريد صحن و آخرون، مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص128.

4 - عمر همشري؛ المرجع السابق، ص256-257.

سادسا: خطوات عملية إتخاذ القرار:

اختلف علماء الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل عملية إتخاذ القرار، و قد حدد هيربرت سيمون ثلاث مراحل لإتخاذ القرارات: "التحري و التصميم و الإختيار"<sup>1</sup>، و لكن هذه الخطوات لا تغطي في الحقيقة عملية إتخاذ القرار بكاملها، و لكي تكون لذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة يمكن تحديدها كالاتي:<sup>2</sup>

**1- تحديد المشكلة (Identifying Problems):** تعتبر هذه الخطوة أهم و أخطر الخطوات في عملية حل المشكلات و إتخاذ القرارات، ففي ضوء تحديد المشكلة بشكل دقيق يتوقف الحل، و عندما نفشل في تحديد المشكلة ف،ن قرارنا قد لا يكون صائبا، و من ثم فإن تحديد المشكلة يعتبر أضعف حلقة من حلقات عملية حل المشكلات و إتخاذ القرارات.

إن كثيرا من المشرفين أو متخذي القرارات يفشلون في تشخيص المشكلة أو في تفسير طبيعتها بسبب عوامل عدة منها:

- تأثر متخذ القرارات بإدراكاتهم و ما تتعرض له من تشويهات.
- تأثر متخذي القرارات بإتجاهاتهم التي قد تكون إتجاهات سلبية أو إيجابية أو قيمهم الخاصة.<sup>3</sup>
- صياغة المشكلة في صورة حل فيقول المشرف مثلا إن المشكلة تتمثل في تركيب كمبيوتر ضخم، مع أن المشكلة قد تكون في بطء المؤسسة في الإستجابة لطلبات الجمهور.
- إنخداع متخذ القرار بالمظهر و تشخيص عرض المشكلة و ليس جوهرها فقد يركز المدير مثلا على ظاهرة كثرة غياب الموظفين و تركهم للعمل على إعتبار انها المشكلة الحقيقية، وكثيرا ما تكون هذه الأمور مظاهر و أعراض لمشكلة عميقة قد تكون ضعف الحوافز أو أسلوب المدير في الإدارة.

إن من الأساليب التي تساعد المدير في تشخيص المشكلة و تحديدها ما يلي:

- الوعي على المشكلة و الإحساس بها.

- تحديد نوع المشكلة التي تواجهه.

<sup>1</sup>- Jean-François Dhénin; Brigitte Fournier, OP.CIT. P :188.

<sup>2</sup> - جميل أحمد توفيق؛ مرجع سابق، ص112.

<sup>3</sup> - عبد الباري درة و محفوظ جودة؛ الأساسيات في الإدارة المعاصرة-منحى نظمي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص334.

## 2- تطوير البدائل و تحديدها ( Developing and Identifying ) :(Alternatives)

إن على متخذ القرار أن يطور أكبر عدد من البدائل و أن يبحث عن معلومات من مصادر متعددة تساعده في تطوّر تلك البدائل.

و ثمة وسائل و أساليب كثيرة يمكن للمدير أن يعتمد عليها لتطوّر بدائله و تحديدها:

- إستخدام أسلوب عصف الأفكار (Brainstorming).
- قراءة التقارير و الرجوع إلى الملفات.
- أخذ مشورة عدد من المديرين والمختصين، و أصحاب الخبرات الأخرى في المؤسسة.
- تشكيل فرق عمل (Task force).
- الإعتماد على مصادر خارجية، و قد تكون هذه مستشارا خارجيا أو نشرات تصدرها منظمات مهنية.
- توفير مناخ الإبداع.

## 3- تقييم البدائل (Evaluating Alternatives):

في هذه المرحلة فإن المدير قد يقارن بين تكاليف و منفعة كل بديل و عليه أن يجيب عن السؤال التالي: "ما النتائج التي تترتب إذا ما أخذت بهذا البديل أو أهملت ذلك البديل".

قد يستخدم المدير وسائل علمية كما أنه قد يلجأ إلى تقديره و حكمه العقلي (Judgment) و ذلك للتوصل إلى إيجابيات و سلبيات كل بديل.

## 4- إختيار البديل (Making a Choice):

إن نتيجة تشخيص المشكلة و تحديدها و إصدار حكم على البدائل تكمن في إختيار حقيقي لبديل أو صنع قرار أو تحديد مسار على المدير أن يتبعه، و نتيجة لأن انسان ليس راشدا رشدا كاملا (Rationally Bounded) فقد لا يكون إختيار البديل من قبيل النوع التعظيمي (Maximizing) بل من النوع التفضيلي (Satisficing) لنتائج معينة.

و هنا فإن المدير قد يستند إلى عامل أو أكثر من العوامل التالية في صنع القرار:

- الخبرة السابقة.
- الحدس (Hunch and Intuition).

- التجريب (Experimentation).

- إستخدام أساليب كمية معينة مثل البرمجة الخطية (Linear Programming) و نماذج المحاكاة (Simulation Models).

### 5- تنفيذ القرار (Implementing Decision):

على المدير أن يضع خطة لتنفيذ القرار، و أن يبادر إلى تنفيذه، لأن الموقف و الوضع قد يتغيران و بذلك يصعب تنفيذ القرار، و قد يقوم المدير بتنفيذ القرار و قد يكلف آخرين بتنفيذه.

### 6- متابعة القرار (Following-up The Decision):

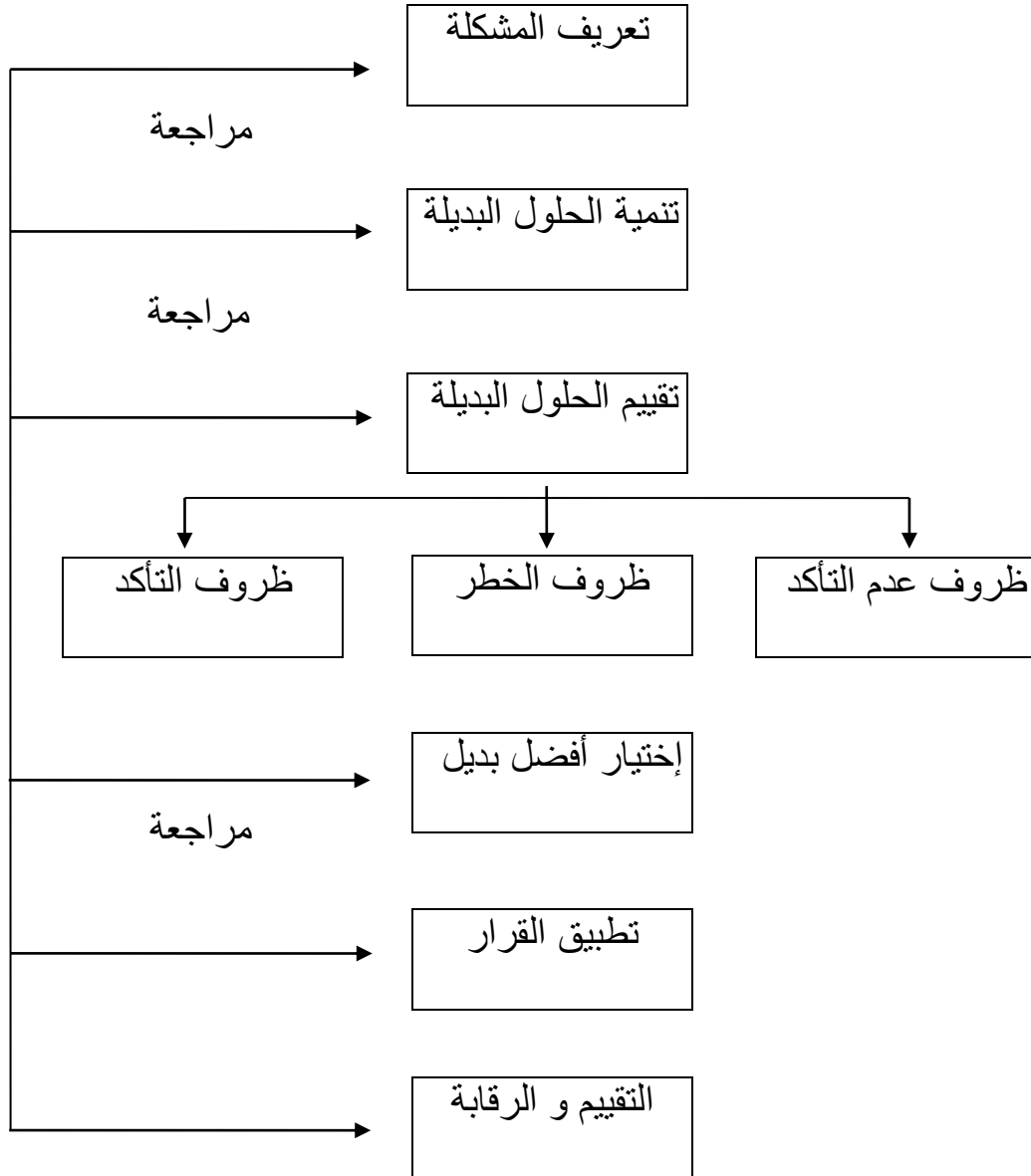
و هنا يقوم المدير بتقييم نتائج القرار، إن تقييم نتائج القرار يعتمد على عوامل كثيرة منها طبيعة القرار و توقيته و تكاليفه و معاييره و الأشخاص المتأثرين به، و هنا قد يسأل المدير الأسئلة التالية:

- هل تحقق الهدف الذي يرمي إلى تحقيقه عندما حدد المشكلة؟.
- هل ترتب على حل المشكلة نتائج مقصودة، و أخرى غير مقصودة؟.
- هل أتخذ نفس القرار لو واجهت مشكلة مماثلة؟<sup>1</sup>.

1 - المرجع نفسه؛ ص335-338.



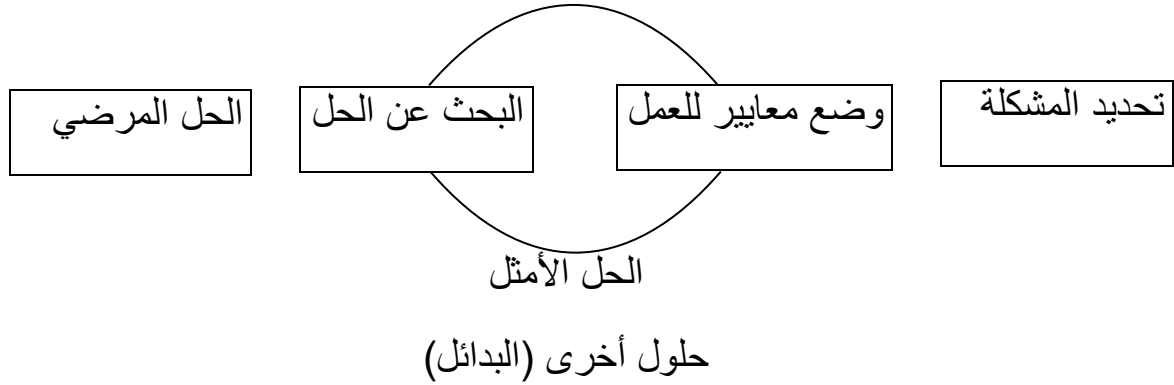
الشكل التالي يوضح خطوات إتخاذ القرار<sup>1</sup>:



الشكل رقم (01) خطوات إتخاذ القرار.

<sup>1</sup> - محمد فريد صحن و آخرون، مرجع سابق، ص152.

يوضح الشكل التالي نموذج سيمون لصنع القرارات:<sup>1</sup>



الشكل رقم (02) نموذج سيمون لصنع القرارات

سابعاً: أسس و أنماط إتخاذ القرار:

أ- أسس إتخاذ القرار:

**1- المعلومات:** و هي البيانات الموجودة و المتوفرة من أجل إتخاذ القرار و التي على ضوئها تتوفر النتائج المستهدفة.

**2- قواعد القرار:** و هي الطرق و الأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة التي يجب أن يأخذ بها و ذلك وفقاً للظروف المحيطة.

**3- المخاطرة:** بمعنى أخذ القرار دون الإعتماد على معلومات و دون التأكد من أن النتائج أكيدة بمعنى من الممكن أن ينجح أو يفشل.

**4- مساعدة القرار:** و هذا يعني إستخدام بعض الوسائل في إتخاذ القرار مثل الأدوية الرياضية و الإلكترونية.<sup>2</sup>

ب- أنماط إتخاذ القرار:

**1- المركزية و اللامركزية في إتخاذ القرار:** يمكن أن يتخذ القرار بدرجة عالية من المركزية عندما تكون السلطة مركزة في يد متخذ القرار أو المدير بحكم منصبه الرسمي

1 - نجم عبود نجم؛ إدارة العمليات، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية، ب س، ص16.

2 - محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله؛ الإدارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط3، 2008، ص76.

و يمارس هذا السلوك الإداري عادة في الإدارة الدكتاتورية، كما يمكن أن يتخذ القرار بدرجة من اللامركزية و ذلك عندما يكون المدير أو متخذ القرار بتفويض سلطاته أو بعضها إلى من هم أدنى في المستوى الإداري أو التنظيمي و هذا النمط هو الأكثر فعالية و الأكثر نجاحا في إتخاذ القرارات.

**2- أسلوب الإستشارة:** و فيه يقوم متخذ القرار بأخذ أي شخص آخر لديه الخبرة و المعرفة كمستشار من جهة إستشارية بهدف تقديم النصيحة و المشورة له، إلا أن سلطة إتخاذ القرار في النهاية هي في يد المدير أو متخذ القرار.

**3- أسلوب المشاركة:** لكي يكون القرار مقبولا و ينال دعم و رضا كافة الأطراف في التنظيم عندما تبدأ مراحل القرار و يسمح هذا الأسلوب للمرؤوسين أن يحققوا ذواتهم و يشبعوا حاجاتهم النفسية.

**4- القرارات الجماعية:** و فيها يساهم أكثر من فرد من العاملين ممن لهم علاقة في إتخاذ القرار و نظام الأغلبية هو القاعدة التي تحكم إتخاذ القرار في هذا النمط من إتخاذ القرارات تقع المسؤولية على جميع الأفراد الذين ساهموا في إتخاذ القرار.

**5- أسلوب اللجان:** تعمل كثير من التنظيمات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة أو مشكلات تواجهها و إبداء الرأي حولها تمهيدا لإتخاذ القرار المناسب، و من إيجابيات أسلوب اللجان أنه يؤدي إلى إيجاد بدائل مختلفة لحل المشكلة، كما أنه يمنع فرصة سيطرة فرد واحد على القرار أما سلبياته فتكمن في الوقت الطويل الذي يحتاجه لكثرة الحوار بين أعضاء اللجنة.<sup>1</sup>

### ثامنا: العوامل المؤثرة في زيادة فعالية إتخاذ القرار:

هناك عدة عوامل يجب مراعاتها من طرف المدير لزيادة فعالية إتخاذ القرار من أهمها:

- الإعتداع على قاعدة كافية دقيقة من البيانات حول المتغيرات المتعلقة بالمشكلة و الموقف المحيط بها.

- الإستخدم المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية إتخاذ القرار و التي تتمثل في الحاسب الألي و البرامج التطبيقية الجاهزة بغرض إنتاج معلومات دقيقة حسب الإحتياجات.

1 - وائل مختار إسماعيل؛ إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2012، ص237-238.

- التركيز على تحديد المشكلة و البحث عن البدائل و إختيار البديل المناسب لحل المشكلة<sup>1</sup>.
- إن عملية إتخاذ القرارات غير الروتينية لا بد أن تنطوي على التفكير الخلاق و الإبتكار في الحلول البديلة.
- التكيف مع التغيير في المواقف المحيطة حتى يضمن للمدير القرار الناجح.
- الإهتمام بالأسلوب الجماعي عند إتخاذ القرارات في ظروف لا تستدعي إنفراد المدير به و ذلك الإستفادة من الخبرات و التخصصات المتنوعة للآخرين و تحقيق المشاركة لهم و تدريبهم على إتخاذ القرار.
- و بالتالي يمكن القول أن هناك درجة عالية من عدم التأكد من تأثير القرار في علاجه للمشكلة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - جمال الدين مرسي و ثابت عبد الرحمن؛ السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، عمان، 2005، صص 618-683.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه؛ صص 108.

# الفصل الرابع:

## الإجراءات المنهجية

### لِلدراسة

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً: المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة الحرة

3- الإستمارة

4- السجلات و الوثائق

رابعاً: عينة الدراسة و كيفية إختيارها

بعد طرح أهم الأطر المعرفية و التعرض إلى المشكلة البحثية في ضوء التصورات النظرية، وحصرتها في مجموعة من الأهداف و التساؤلات وصياغة الفرضيات التي تحتاج إلى التقرب من الواقع و ذلك بإتباع استراتيجية منهجية ملائمة للتحقق من صدقها الإمبريقي واستخلاص النتائج وإمكانية تعميمها من خلال التطرق للتقنيات التطبيقية وأهم الإجراءات المنهجية المناسبة.

### أولاً: مجالات الدراسة

تنصب الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث و بما أن الدراسة الميدانية تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة من مجال مكاني و زماني و بشري فهي في الدراسة كالتالي:

#### 1- المجال المكاني:

أنشأ الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة سنة 1994 كمؤسسة عمومية للضمان الإجتماعي (تحت وصاية وزارة العمل و التشغيل و الضمان الإجتماعي)، تعمل على تخفيف الآثار الاجتماعية المتعاقبة الناجمة عن تسريح العمال الأجراء في القطاع الإقتصادي وفقاً لمخطط التعديل الهيكلي، عرف "ص و ت ب" في مساره عدة مراحل مخصصة للتكفل بالمهام الجديدة المخولة من طرف السلطات العمومية، ويتكفل بجهاز الدعم لإنشاء وتوسيع النشاطات المخصصة للشباب العاطل عن العمل والبالغ من العمر 30-50 سنة، والذين فقدوا وظائفهم لأسباب إقتصادية لشهر واحد، الحد الأقصى للمشروع لا يتجاوز 10 مليون دينار، يقدم الجهاز لأصحاب المشاريع ما يلي:

- المرافقة أثناء جميع مراحل المشروع، ووضع مخطط الأعمال.

- التخفيض من الفوائد البنكية.

- التدريب و التكوين في مجال تسيير المؤسسات، أثناء تركيب المشروع و بعد إنشاء المؤسسة.

يقع الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC -تيارت- في طريق الفريقو، يحده من الشمال نفضال، جنوباً سونالغاز، شرقاً المؤسسة الإستشفائية المتخصصة في طب النساء والتوليد عوراي الزهرة، والصندوق الوطني للتعاون الفلاحي تيارت، غرباً السكة الحديدية.

#### 2- المجال الزماني:

يقصد به المدة التي استغرقتها الدراسة الميدانية في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC تيارت، وقد دامت مدة شهر انطلقت من 2018/03/15 إلى

2018/04/15، تم الحصول على الرخصة يوم 2018/03/12 من طرف الجامعة، ويوم 2018/03/15 تمت الموافقة عليها من طرف مدير الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة التي مقرها نهج زعيم جيلالي تيارت، وقام بإرسالنا إلى رئيس مصلحة المستخدمين في الفرع المتواجد في طريق الفريقو الذي قام باستقبالنا و الترحيب بنا.

حيث وزعت الدراسة الميدانية الراهنة إلى ثلاثة مراحل هي كالآتي:

- **المرحلة الأولى:** دامت يومين من 2018/03/18 إلى 2018/04/25 وهي مرحلة إستطلاعية حيث خصصت لإستكشاف المجال الجغرافي للمؤسسة والتعرف على مختلف الوحدات التابعة للمؤسسة، حيث أفادنا رئيس مصلحة المستخدمين بمعلومات خاصة بالصندوق حول نشأته، عدد عماله وتوزيعهم في الهيكل التنظيمي.

في 2018/03/25 قمنا بشرح موضوع دراستنا الراهنة له، حيث أبدى ترحيبه وإستعداده الكامل لمساعدتنا على إجراء هذه الدراسة ثم جمع أكبر عدد من المعلومات الممكنة حول الصندوق، وأخذ صورة عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة وعلاقتها بإتخاذ القرار.

- **المرحلة الثانية:** من 2018/04/01 إلى 2018/04/08 خصصت لتطبيق الإجراءات المنهجية المتعلقة بدراسة موضوعنا، وبإعتبار عينة الدراسة قصدية تشمل كل من الإطارات السامية والإطارات كان عدد المبحوثين 43 مفردة، حيث قمنا بتوزيع 43 إستمارة على الفئتين ويوم 2018/04/07 توجهنا إلى المؤسسة قصد إسترجاع الإستمارات حيث جمعنا 40 إستمارة فقط و بقيت 03، في اليوم الموالي 2018/04/08 حصلنا على ما تبقى منها.

- **المرحلة الثالثة:** من 2018/04/12 إلى 2018/04/15، حيث في هذه المرحلة قابلنا رئيس مصلحة المستخدمين يوم 2018/04/12 وأجرينا معه مقابلة تم فيها طرح مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع دراستنا، أفادنا من خلالها بمعلومات ساعدتنا في التحليل الساسيولوجي، و في 2018/04/15 و الذي كان آخر يوم في دراستنا الميدانية زدونا رئيس مصلحة المستخدمين بمختلف الوثائق و المستندات المتعلقة بالصندوق.

### 3- المجال البشري:

هو عدد الأفراد الذين أجريت عليهم الدراسة و العاملين المتواجدين بالمؤسسة، حيث تحتوي على 70 عاملا موزعين على عدة مصالح مختلفة، منهم إطارات عليا، إطارات و أعوان تحكم و أعوان تنفيذ، و بما أن عينة البحث كانت قصدية و موضوع إتخاذ القرار

يخص كل من فئة الإطارات العليا و الإطارات كانت عينة بحثنا هذا تمثل 43 مفردة موزعة على 04 إطارات عليا و 39 إطارا.

### ثانيا: المنهج المستخدم في الدراسة:

تختلف المناهج باختلاف المواضيع المدروسة للوصول إلى الحقيقة، و للكشف عن هذه الحقيقة لابد من إتباع منهج علمي حيث يعرف المنهج بأنه طريقة البحث التي يعتمدها الباحث في جمع المعلومات و البيانات المكتسبة أو العقلية و تصنيفها و تحليلها و تنظيرها.<sup>1</sup>

و بما أن مناهج البحث متعددة، فإن إختيار المنهج يرتبط أساسا بموضوع الدراسة ألا و هي "الثقافة التنظيمية و إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية" قمنا بإتباع المنهج الوصفي " الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة في الواقع و وصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها تعبيراً كميأ أو كفيأ حيث تتم عملية التحليل الكمي جزئياً أو كلياً أثناء جمع المادة البحثية أو عقب الإنتهاء من جمعها و القيام بتصنيفها في عدد من الفئات أو تحت عدد من المفاهيم التي يحددها الباحث طبقاً للهدف من البحث.<sup>2</sup>

### ثالثاً: أدوات جمع البيانات

تتباين أدوات جمع بيانات البحث و وسائله في قدرتها على قياس الإستجابة المطلوبة من بحث لآخر، و عليه يجب على الباحث تحديدها وفق المواقف و النواحي المراد دراستها و لتسهيل عملية جمع البيانات اعتمدت دراستنا الراهنة على بعض الأدوات المنهجية المتمثلة في:

**1- الملاحظة:** هي تلك المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما مع الإستعانة بأساليب البحث و الدراسة التي تتلائم مع طبيعة الظاهرة.<sup>3</sup>

حيث سمحت هذه الأداة من الإطلاع على الجو السائد في المؤسسة و طريقة القيام بالمهام و الوظائف، بالإضافة إلى أنها ساعدتنا في على معرفة انطباعات العاملين و هم في مواقع عملهم.

**2- المقابلة الحرة:** هي عبارة عن حوار باحث مع شخص معين، يطرح من خلاله الباحث أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها، و تتميز المقابلة في كونها أحسن وسيلة

1 - ابراهيم البيومي غانم؛ مناهج البحث وأصول التحليل في العلوم الإجتماعية، مكتبة الشروق الدولية، 2008، ص103.

2 - إحسان محمد حسن؛ مناهج البحث الإجتماعي، ط2، دار وائل، الأردن، 2009، ص11.

3 - ابراهيم خليل ابراش؛ المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الإجتماعية، دار الشروق، عمان، 2009، ص261.



لإختبار و تقييم الصفات بطريقة مباشرة، كما أنها تزودنا بمعلومات مفيدة عن الموضوع محل الدراسة و التحليل.<sup>1</sup>

و لقد قمنا بإجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين من أجل التقصي و الإستفسار عن موضوع الدراسة و التقرب من الواقع الفعلي للمؤسسة حيث تمت الإستفادة من هذه التقنية في تحليل البيانات الخاصة بالإستمارة.

**3- الإستمارة:** تعرف على أنها: "نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على المعلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف و تنفذ عبر المقابلة الشخصية أو ترسل عبر البريد للمبحوثين".<sup>2</sup>

و الإستمارة هي الأداة الأكثر انتشارا في العديد من الدراسات و هذا للأسباب التالية:

- أنها أفضل طريقة للحصول على معلومات و حقائق جديدة لا توفرها مصادر أخرى.

- أنها تتميز بالسهولة و السرعة في توزيعها بالبريد على مساحة جغرافية واسعة.

- أنها توفر الوقت و التكاليف.

- أنها تعطي للبحوث حرية الإدلاء بأي معلومة يريدونها.<sup>3</sup>

**تعريف آخر:** هي وسيلة إتصال بين الباحث و المبحوث، إذ تعتبر أكثر أدوات جمع البيانات استخداما في البحوث الإجتماعية لأنها وسيلة فعالة، فهي تسهل الإتصال بعدد كبير من الأفراد في وقت قصير وهي أداة لتعميم النتائج و قياسها، وتقنية مباشرة لطرح الأسئلة بطريقة موجهة و إستخدامها يرجع إلى المميزات التي تحققها هذه الأداة سواء بالنسبة لاختصار الجهد والوقت والتكلفة، أو لسهولة معالجة بياناتها حتى يتمكن الباحث من تحقيق أهداف الدراسة.<sup>4</sup>

احتوت الإستمارة على 04 محاور و 36 سؤالا تماشيا مع فرضيات البحث.

- **محور البيانات الشخصية:** اشتمل هذا المحور على 06 أسئلة خاصة بالجنس، السن، الحالة المدنية، المستوى التعليمي، الفئة السوسيو مهنية، و الخبرة في العمل.

1 - مروان عبد الماجد إبراهيم؛ أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000، ص125.

2 - رشيد زرواتي؛ تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002، ص123.

3 - جودت عزت عطوي؛ أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، أدواته، الطرق الإحصائية)، ط4، دار الثقافة، عمان، 2011، ص85.

4 - علي غربي؛ أبعاد المنهجية في كتاب الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006، ص212.

- **المحور الثاني:** يضم 09 أسئلة و يتضمن مدى مساهمة ثقافة التعاون في زيادة المشاركة في صنع القرار.

- **المحور الثالث:** يضم 10 أسئلة و يتضمن مدى مساهمة ثقافة الاندماج في زيادة تفويض السلطة داخل المؤسسة.

- **المحور الرابع:** يضم 11 سؤالاً و يتضمن مدى مساهمة ثقافة الإبداع في خلق فرص جديدة لتطوير العاملين داخل المؤسسة.

**تحكيم الإستمارة:** بعد بناء الإستمارة تم عرضها على الأستاذ المشرف، ثم عرضت على أساتذة في الإختصاص و هم

و بعد الأخذ بعين الإعتبار مختلف التوجهات تمت بعض التعديلات، ثم نزلنا بها إلى الميدان و قد قدرت ب 43 إستمارة.

**4- السجلات و الوثائق:** تمت الإستعانة بمجموعة من الوثائق و السجلات التي تحصلنا عليها من طرف المؤسسة، حيث تمت دراسة هذه الوثائق و تحليلها و استخدام كل ما يمكن أن تحتويه هذه الوثائق من بيانات و معلومات تساعد على إثراء موضوع البحث.

#### رابعاً: عينة الدراسة و كيفية إختيارها

**العينة:** هي جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة و بطريقة تمثل المجتمع الأصلي و تحقق أغراض الباحث، تعني الباحث من مشقات دراسة المجتمع الأصلي.<sup>1</sup>

#### توضيح لكيفية إختيار العينة:

يقدر عدد العاملين في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC -تيارت- ب70 عاملاً موزعين كالتالي: إطارات عليا 04، 39 إطار ، 05 أعوان تحكم و 22 عون تنفيذ، حيث إعتدنا في الدراسة الراهنة على العينة القصدية تماشياً مع موضوعنا "الثقافة التنظيمية و إتخاذ القرار"، كون عملية صنع القرار تنحصر في فئتي الإطارات العليا و الإطارات في الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة، و كانت عينة البحث 43 مفردة بنسبة 61% من مجموع مجتمع البحث.

$$\frac{43 * 100}{70} = 61\%$$

1 - عبد الرحمان بن عبد الله الواصل؛ البحث العلمي، إدارة التعليم في محافظة عينزه شعبة الإجتماعيات، 1999، ص63.

المحور الأول: البيانات الشخصية.

الجدول رقم 01: يوضح متغير الجنس:

النسبة %	التكرار	
79.07	34	ذكر
20.93	09	أنثى
100	43	المجموع

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 79.07% من أفراد العينة ذكور، و 20.93% إناث.

من هنا نستنتج أن نسبة الرجال تطغى على نسبة النساء، حيث يعود هذا التفاوت في النسب إلى طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة خاصة و أنها مؤسسة خدمائية، و هذا ما يتلائم مع فئة الذكور من حيث قدراتهم و إمكانياتهم في المجال الخدمائي، إضافة إلى أن ثقافة التوظيف داخل المؤسسة تعتمد على المستوى التعليمي العالي، يعني أن التوظيف بها ليس كما هو شائع ويميل إلى جنس الإناث بل حسب ما تتطلبه الوظيفة.

الجدول رقم 02: يوضح متغير السن:

النسبة %	التكرار	
18.60	08	<b>32-25</b>
53.49	23	<b>40-33</b>
23.25	10	<b>48-41</b>
04.65	02	<b>56-49</b>
100	43	<b>المجموع</b>

تشير نتائج الجدول أعلاه أن الفئة العمرية 40-33 هي الفئة الغالبة للعينة و التي تقدر ب 53.49%، ثم تليها مباشرة فئة 48-41 المقدر ب 23.25% ثم الفئة 32-25 و التي قدرت ب 18.60%، ثم نسبة 04.65% و التي تمثل الفئة العمرية 56-49.

من خلال هذه النتائج، نستنتج أن كل من الفئتين 32-25 و 40-33 تمثل الفئة الشبانية و التي تقدر نسبتها ب 72.09% و هذا راجع إلى سياسة المؤسسة في تجديد المورد البشري لأنه يشكل قوة فعالة خاصة في مجال عمله فالشباب يمتلكون روح التجديد و الابتكار كذلك يعود إلى ثقة المؤسسة فيهم و إقحامهم في سوق العمل، و هذا من خلال فتح أبواب التوظيف بشكل دوري مما له أثر إيجابي على مستقبل المؤسسة، في حين نجد كل من الفئتين 48-41 و 56-49 تمثل فئة الكهول بنسبة 27.90% و التي تتمتع بالحنكة و الخبرة في مجال العمل و التي تستفيد المؤسسة من قدراتهم و مهاراتهم و الإحتكاك بهم خاصة و أن هؤلاء الأشخاص أصبحت ثقافتهم من ثقافة المؤسسة السائدة و لديهم القوة في التأثير في هذه الثقافة و تطويرها، و بهذا تكون المؤسسة قد انتهجت سياسة نقل الخبرة من فئة الكهول التي تمتاز بالأقدمية إلى الفئات الشبانية.

## الجدول رقم 03: يوضح الحالة المدنية:

النسبة %	التكرار	
25.58	11	أعزب/عزباء
62.79	27	متزوج(ة)
06.98	03	مطلق(ة)
04.65	02	أرمل(ة)
100	43	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية أن نسبة المتزوجين تمثل 62.79% و 25.58% عزاب و 06.89% مطلقون، أما نسبة الأرامل فهي 04.65%.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن نسبة المتزوجين مرتفعة و هذا دليل على أن المؤسسة تساعد الشباب في بناء حياتهم الإجتماعية، ما توضحه نسبة الشباب 72.09% في الجدول رقم (02) المتعلق بمتغير السن، كذلك يرجع هذا إلى تقاضيه أجور تسمح لهم بتأسيس أسر، و كذا مساهمة المؤسسة في تحسين المستوى المعيشي لهم و توفير الإمكانيات المادية و المعنوية، مما يجعلهم يسعون إلى تحقيق الأمن الوظيفي و الإستقرار داخل المؤسسة، في حين نجد فئة العزاب الذين يسعون هم أيضا إلى بناء حياتهم و و تحقيق غاياتهم، و رغبتهم الشخصية في زيادة معارفهم و مهاراتهم إضافة إلى السعي وراء طموحاتهم المستقبلية.

## الجدول رقم 04: يوضح المستوى التعليمي:

النسبة %	التكرار	
13.95	06	ثانوي
86.05	37	جامعي
100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الجامعيين 86.05% و نسبة الثانويين 13.95%.

يتضح من هذا أن أغلبية أفراد العينة في المؤسسة يملكون مستويات جامعية، و هذا راجع إلى أن المؤسسة في سياستها التوظيفية تحتاج إلى أشخاص ذوي مؤهلات و شهادات علمية و معرفة مهنية، فهي تولي عناية كبيرة عند استقطابها و توظيفها للعمال و تركز على أصحاب الشهادات، و تحرص على الإستفادة من الخبرات الأكاديمية في تسيير أعمالها وذلك من خلال قدراتهم و مؤهلاتهم العلمية باعتبارهم فئة شبابية ما يترجمه الجدول رقم (02) المتعلق بالسن، و هذا ما يتماشى مع السياسة المعتمدة من طرف المؤسسة و المتعلقة بتوفير أصحاب الشهادات لشغل المناصب الحساسة، و عمال ذوي قدرات و مهارات عالية يسهل عليها استخدام التكنولوجيا، أما عن أصحاب المستوى الثانوي فهم عمال قدامى أكسبهم الميدان الخبرة الكافية للقيام بالمهام الموكلة إليهم.

الجدول رقم 05: يوضح الفئة السوسيو مهنية:

النسبة %	التكرار	
09.30	04	الإطارات العليا
90.70	39	الإطارات
100	43	المجموع

تبين شواهد الجدول أن أغلبية أفراد العينة هم إطارات حيث قدرت نسبتهم ب 90.70%، أما فئة الإطارات العليا فقد قدرت نسبتهم ب 09.30%.

من هنا يتضح أن أغلبية المبحوثين كانوا يشغلون مناصب التسيير و الجانب الإداري في المؤسسة أكثر، و هذا راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة التي تتطلبهم باعتبارهم الفئة المكلفة بالتسيير الإداري داخلها و أن المهمة يتولاها أصحاب الشهادات العليا، فهي تركز على الإطارات بحكم أنها تنتمي إلى قطاع حساس تتطلب في تسييرها إلى أشخاص ذات كفاءة و تحكم عاليين، و هذا ما يترجم من جهة أخرى البيانات الواردة في الجدول السابق المتعلق بالمستوى التعليمي الذي يؤكد أن أغلبية مجتمع البحث يملكون شهادات جامعية.

## الجدول رقم 06: يوضح الخبرة في العمل:

النسبة %	التكرار	
27.90	12	أقل من 05
55.81	24	10-05
16.28	07	16-11
100	43	المجموع

يبين الجدول المتعلق بالخبرة في العمل أن نسبة 55.81% تمثل أصحاب الخبرة من 10-05 سنوات و هم أكبر عدد ثم تليها أصحاب الخبرة أقل من 05 سنوات بنسبة 27.90%، في حين نجد ما يقدر ب 16.28% للفئة 16-11.

يرجع هذا التباين إلى أن المؤسسة تعتمد على استراتيجيات توظيف لتجديد طاقمها المهني، و إستقطاب إطارات جديدة لها مؤهلات و كفاءات علمية عالية مواكبة للتطور الحاصل في مجال عملها، حيث نجد 83.71% لا تتعدى خبرتهم 10 سنوات هذا ما يوضحه الجدول (02) المتعلق بمتغير السن كذلك يعود هذا التباين إلى أن المؤسسة تسعى دوماً إلى إنتقاء أفضل العمال من أجل تقديم الإضافة اللازمة و كذا تزويد المؤسسة باليد العاملة المؤهلة و القادرة على القيام بالمهام المسندة إليها.

أما فئة أكثر من 10 سنوات فهي تضم العمال القدامى أصحاب الخبرة العالية، الذين يسعون إلى نقل هذه الخبرة و المعارف المهنية إلى العمال الجدد حديثي العهد بالمؤسسة.



# الفصل الخامس:

## عرض و تحليل و مناقشة بيانات و نتائج الدراسة

أولاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الأولى

ثانياً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية

ثالثاً: عرض و تحليل بيانات الفرضية الثالثة

رابعاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

خامساً: تقييم الفرضية العامة

سادساً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد التعرف على الأسس المنهجية للبحث وخصائص العينة سنحاول في هذا الفصل تحليل ومناقشة بيانات فرضيات الدراسة والدراسات السابقة، وتقييمها.

أولاً: عرض وتحليل بيانات الدراسة:

1- عرض تحليل بيانات الفرضية الفرعية الأولى:

الجدول رقم 07: يوضح مبدأ العدالة في توزيع العمل:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات
		الإجابات
74.42	32	نعم
25.58	11	لا
100	43	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 74.42% من أفراد العينة أكدوا على وجود مبدأ العدالة في توزيع العمل، في حين نجد 25.58% نفوا وجود مبدأ العدالة في توزيع العمل.

من هنا نستنتج أن المؤسسة تطبق مبدأ المساواة في توزيع العمل هذا ما يؤدي إلى سهولة التحكم في سلوك العاملين وشعورهم بالإنتماء أي من خلال ما تتطلبه الوظيفة هذا ما وضحه رئيس مصلحة المستخدمين أثناء المقابلة "توزيع العمل نظرياً شيء وعملياً شيء آخر"، فهناك من يؤدي كما وهناك من يؤدي كيفاً، هناك من عمله متقطع وهناك من يعمل كل الوقت بصريح العبارة: "كل واحد والخدمة تاعه"، أي هناك عدالة في التوزيع حسب طبيعة المنصب والعمل الموكل إليك.

الجدول رقم 08: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تشجع العمال على مواجهة الصعوبات لتحقيق أهدافها:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
06.98	03	فتح المجال للمناقشة	نعم
04.65	02	وضع خطة بديلة للتنفيذ	
65.12	28	القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة	
23.26	10	لا	
100	43	المجموع	

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 65.12% من أفراد العينة يؤكدون على عدم تشجيع المؤسسة العمال على مواجهة الصعوبات، في حين نجد نسبة 34.98% يؤكدون أن المؤسسة تشجع العمال على مواجهة الصعوبات لتحقيق أهدافها حيث أن نسبة 23.26% تؤكد على القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة، ونسبة 06.98% من أفراد العينة يؤكدون على فتح المجال للمناقشة ونسبة 04.65% تؤكد على وضع خطة بديلة للتنفيذ.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح بأن المؤسسة تشجع العمال على مواجهة الصعوبات وهذا من خلال زيادة قدرتهم على التكيف مع الحالات الطارئة، وكذا تشجيعهم على تحمل المخاطر والمشاكل والمعوقات التي يواجهونها داخل العمل، بمعنى أن يكونوا على أتم الإستعداد حين وقوع أي مشكل أو وجود أي صعوبة في العمل لمواجهتها والتغلب عليها ومحاولة اجتيازها وهذا من أجل القيام بعمله ومهامه على أكمل وجه وبالتالي تحقيق الأهداف العامة والخاصة.

الجدول رقم 09: يوضح الشعور الناتج عن أداء العمل ضمن الفريق:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
20.93	09	الرضا
46.51	20	الإنتماء
32.56	14	الدافعية للعمل
100	43	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 46.51% من أفراد العينة يرون أن العمل ضمن الفريق يولد لديهم الإلتئاء للمؤسسة، أما 32.56% يرون بأنه يزيد من الدافعية للعمل في حين 20.93% يشعرون بالرضا عند العمل ضمن فريق واحد.

نستنتج أن غالبية العمال يشعرون أنهم يشكلون جزءا من المؤسسة من خلال إلتئائهم لها وعملهم ضمن الفريق، والذي يتم فيه تبادل مختلف الآراء والمعارف وبالتالي خلق جو من التفاهم والإندماج وزرع الثقة المتبادلة كذلك تحسين وتوطيد العلاقات مما يشعروهم بأهميتهم وولائهم للمؤسسة، فروح الفريق تزيد من الدافعية للعمل لدى العمال وتزيد من الإبداع والإبتكار أيضا الرضا يتولد عند العمل في فريق واحد، من خلال تقديم الإقتراحات والآراء التي يمكن أخذها بعين الإعتبار في المشاركة في صنع القرار الرشيد.

## الجدول رقم 10: يوضح إيجابيات وسلبيات العمل الجماعي:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
13.95	06	كثرة الأخطاء في العمل
23.26	10	روح الإتكال
62.79	27	إكتساب معارف جديدة
100	43	المجموع

توضح نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 62.79% من أفراد العينة يؤكدون أن العمل الجماعي يزيد من إكتساب المعارف الجديدة، و نسبة 23.26% من أفراد العينة يرون أنه يؤدي إلى زيادة روح الإتكال، أما 13.95% يرون أنه يسبب الكثير من الأخطاء في العمل.

من خلال هذه المعطيات نستنتج أن المؤسسة تسعى إلى نشر ثقافة العمل الجماعي، ومشاركة العمال في إنجاز المهام الموكلة إليهم، وهذا من خلال تبادل الأفكار والآراء وخلق جو من التفاهم بين العمال مما يساعدهم على إكتساب معارف ومهارات جديدة، كذلك تنمية قدراتهم وزيادة التفكير الإيجابي لهم مما يخلق ذهنية جديدة لدى العاملين تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة كونها تأخذ بالحسبان فعالية ونجاعة الأداء من طرف العاملين مما يعزز ثقتهم بالإدارة والمواظبة على أداء المهام، الشيء الذي يزيد من الرغبة والقدرة على الإنجاز.

الجدول رقم 11: يوضح ما إذا كان العمل الجماعي مفيد للمؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
55.81	24	طبيعة العمل تفرض ذلك	نعم
39.53	17	يشعر العاملون بروح الفريق	
04.65	02	لا	
99.99	43	المجموع	

يبين الجدول أعلاه أن 95.34% من أفراد العينة أكدوا أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة، حيث أن 55.81% منهم يقرون بأن طبيعة العمل تفرض ذلك و 39.53% يشعرون بروح الفريق الواحد، في حين نجد 04.65% من أفراد العينة يرون بأن العمل الجماعي غير مفيد للمؤسسة.

من خلال هذه الشواهد الإحصائية يتضح أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة، فهي تسعى دائماً إلى نشر ثقافة العمل الجماعي كإستراتيجية فعالة في إنجاز المهام الموكلة وتحقيق الإستمرارية، وهذا لأن طبيعة العمل تفرض ذلك أي أن العاملين يقومون بتنفيذ الأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه وبانضباط، كذلك لما له من آثار إيجابية على المؤسسة، وهذا من خلال تحقيق الربح المادي وتقوية العلاقات الإنسانية بين العاملين وإحترام النظام الداخلي للمؤسسة الذي تشجع على العمل ضمن الفريق، كما أنه يؤدي إلى شعورهم بروح الفريق الواحد من خلال التفاعل الدائم والإيجابي بينهم، فالمؤسسة تسعى إلى تبني ثقافة العمل الجماعي كأسلوب تنظيمي جديد يساعدها على البقاء، النمو والإستمرار وهذا ما يترجمه الجدول رقم (09).

الجدول رقم 12: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تعتمد مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
20.93	09	نعم
79.06	34	لا
100	43	المجموع

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة 79.06% من مجتمع البحث صرحوا بأن المؤسسة لا تقوم على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار في حين 20.93% من أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تعتمد مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار.

من خلال المعطيات يتضح أن غالبية العمال يؤكدون على عدم تطبيق مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار في المؤسسة، فهي تبقى حكرا على الهيئة الإدارية العليا خاصة في حالات روتينية وما يتعلق بالمهام الإستراتيجية، فأحيانا لا يستدعي إتخاذ القرار وقت معين وكافي لإستشارة الآخرين وبالتالي يقوم المدير أو المسؤول بإتخاذ القرار الملائم معتمدا على معلوماته وخبرته، وكون المؤسسة تسيرها قوانين كما وضع لنا رئيس مصلحة المستخدمين فالمسؤول عن القرار لا يستشير كل المصالح، فإذا تعلق الأمر عليه أن يتصل بالمصلحة التي يرتبط بها هذا القرار وإذا ما كان ذو فائدة للمؤسسة أو لا لكن لا يشرك كل العمال بل عليه أن يقوم بدراسة شاملة مختلف جوانبه والخروج بقرار صائب ورشيد ومفيد للمؤسسة، وهذا ما سيوضحه الجدول الموالي.

الجدول رقم 13: يوضح المسؤول عن إتخاذ القرارات المهمة في المؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
90.70	39	المدير
09.30	04	مجلس الإدارة
100	43	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 90.70% من أفراد العينة يؤكدون أن القرارات المهمة في المؤسسة تتخذ من طرف المدير، أما نسبة 09.30% منهم يؤكدون بأن القرارات يتخذها مجلس الإدارة.

من هنا نستنتج أن المدير هو المسؤول الأول له كل الصلاحيات و السلطة في إتخاذ القرارات المهمة و الأوامر أي أن المؤسسة تعتمد على المركزية في إتخاذ القرارات الإدارية داخلها و أحيانا لا يستدعي صنع القرار وقت معين يتم فيه إستشارة مجلس الإدارة، وهذا ما وضحه الجدول السابق (12)، ورغم وجود مجلس الإدارة إلا أن الكلمة الفصل النهائية تبقى دائما للمدير، و بالتالي يتضح بأن مجلس الإدارة ليس له ثقل في المؤسسة.



الجدول رقم 14: يوضح ما إذا كانت المشاركة في إتخاذ القرار تعطي حولا ممكنة لإختيار أفضلها:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
93.02	40	نعم
06.98	03	لا
100	43	المجموع

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أن نسبة 93.02% من أفراد العينة يؤكدون على أن المشاركة في إتخاذ القرار فعلا تعطي حولا لإختيار أفضلها، في حين نجد 06.98% من أفراد العينة يعارضون ذلك.

من هنا يتضح بأن المشاركة في إتخاذ القرارات تجعل العاملين يقدمون كل ما لديهم من مهارات و يوظفون جميع قدراتهم الإبداعية، و بالتالي فرض ذاتهم في مجال العمل و يرون أيضا بأن المؤسسة إذا منحت لهم فرص المشاركة في إتخاذ قراراتها الإدارية سيقدمون حولا و إقتراحات و بدائل عديدة و إختيار أفضلها، فالمؤسسة تحتاج إلى مشاركة الآخرين في عملية صنع القرارات و كما يقال في المثل "رأسين أحسن من رأس و ثلاثة أحسن من إثنين و هكذا"، صف إلى ذلك أن أغلب المشكلات يدرك عمقها الموظفون فهم أكثر إدراكا من المشرف أو المدير، لذلك تنشأ عن المناقشة قرارات و حلول أكثر فعالية و واقعية.

الجدول رقم 15: يوضح ما إذا كان المبحوث يحضر الاجتماعات في المؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
83.72	36	نعم
16.28	07	لا
100	43	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 83.72% من أفراد عينة البحث يؤكدون على حضورهم الاجتماعات داخل المؤسسة، في حين نجد 16.28% من أفراد البحث صرحوا بعدم حضورهم الاجتماعات.

من هنا يتضح بأن أغلبية العمال يحضرون الاجتماعات التي تتم في المؤسسة و التي تعتمد في نقل المعلومات و الإجراءات و ترويجها بين أعضاء التنظيم، حيث تتم عبر قنوات رسمية إذ أن الاجتماعات تعتبر شكلا من أشكالها مما يساعد على سهولة الإتصال الداخلي، فالعامل ملزم بحضور الاجتماعات لتداول مختلف القوانين و الإجراءات و معرفة كل المستجدات، و بالتالي تحسين وتيرة العمل.

2- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثانية:

الجدول رقم 16: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تحرص على زرع الثقة في نفوس العاملين:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
04.65	02	تحسيسهم بالإنتماء للمؤسسة	نعم
20.93	09	دعم أفكارهم الجديدة	
20.93	09	منحهم الصلاحيات لإبداء آرائهم	
53.48	23	لا	
100	43	المجموع	

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 53.48% من أفراد البحث يرون أن المؤسسة تحرص على زرع الثقة في نفوس العاملين، في حين نجد نسبة 46.51% من أفراد العينة يؤكدون على علة حرص المؤسسة على زرع الثقة في نفوس العاملين، حيث نجد نسبة 20.93% من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تدعم أفكارهم الجديدة، و نسبة 20.93% على أنها تمنحهم الصلاحيات لإبداء آرائهم و إقتراحاتهم، و نسبة 04.65% يرون أن المؤسسة تحسسهم بالإنتماء إليها.

إن كل فرد بحاجة ماسة إلى توفير الثقة الكافية بينه و بين المكان الذي يعمل فيه، لاسيما و أن نجاح و تحقيق الأهداف لا يتم إلا من خلال التعاون الجماعي أي مشاركة الرئيس للمرؤوسين في بعض القرارات حتى يستطيع العامل إيصال مقترحاته و أفكاره إلى الإدارة العليا، غير أن معطيات الجدول أعلاه تبين بأن غالبية المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة لا تساهم في زرع الثقة في نفوس العاملين، "فالموظف عليه إحترام القانون الأساسي و الداخلي للمؤسسة فقط" هذا ما أدلى به رئيس مصلحة المستخدمين أثناء المقابلة و هذا من خلال دعم الشفافية في العمل و عدم التحفيز، مما يؤدي إلى التقليل من ثقتهم في المؤسسة و دافعيتهم للعمل.

الجدول رقم 17: يوضح دعم المؤسسة للإتصالات بين العاملين:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
46.51	20	التوجيهات و الأوامر و إعطاء التعليمات من الأعلى إلى الأسفل	نعم
25.58	11	الأفراد المعنيين مباشرة من موقع العمل	
27.91	12	لا	
100	43	المجموع	

تؤكد الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 72.09% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقوم بدعم الإتصالات بين العاملين حيث نجد نسبة 46.51% يؤكدون أن الإتصالات بين العاملين تكون عن طريق التوجيهات و الأوامر و إعطاء التعليمات من الأعلى إلى الأسفل، و نسبة 25.58% من أفراد العينة يرون أن الإتصالات تكون عن طريق الأفراد المعنيين مباشرة من موقع العمل في حين نجد نسبة 27.91% يرون بأن المؤسسة لا تدعم الإتصالات بين العاملين.

يعتبر الإتصال معيار أساسي داخل المؤسسة كونه يشكل حلقة وصل بين العاملين و يساهم في تحقيق التعاون و التشاور و التفاهم و إندماج العمال في العمل، من خلال نقل المعلومات و البيانات و الحقائق اللازمة لإتخاذ القرارات الصائبة، عن طريق القنوات الإتصالية التي تشملها الهياكل التنظيمية حيث أكدت المقابلة التي أجريناها مع رئيس مصلحة المستخدمين أن "الإتصال شيء بديهي داخل المؤسسة و لا يوجد إشكال في عملية الإتصال بين الموظفين يتم عن طريق الإشعارات، التبليغ أو البريد الإلكتروني" أي من خلال إنسيابية التعليمات و التوجيهات و الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، كذلك الأفراد المعنيين مباشرة من موقع العمل يساهمون في تفعيل العملية الإتصالية داخل المؤسسة.

## الجدول رقم 18: يوضح طريقة إيصال التعليمات:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
11.63	05	الإجتماعات
13.95	06	المناشير و الإعلانات
23.25	10	المذكرات الإدارية
51.16	22	شفهيا
100	43	المجموع

تؤكد الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 51.16% من أفراد العينة يؤكدون أن التعليمات تصلهم شفهيًا، و نسبة 23.25% يؤكدون على المذكرات الإدارية أما نسبة 13.95% يؤكدون على المناشير و الإعلانات، و نسبة 11.63% يرون بأن التعليمات تكون عن طريق الإجتماعات.

إن وجود قنوات إتصالية داخل المؤسسة يسهل عملية إيصال التعليمات للعاملين هذا ما يوضحه الجدول السابق (17)، و من خلال المقابلة التي أجريناها صرح رئيس مصلحة المستخدمين بوجود نوعين من التعليمات: تنظيمية تخص الهيكل بصفة عامة أي كافة العمال، و تتم عن طريق النشر و الإبلاغ و أخرى وظيفية تخص الموظف و وظيفته بصفة خاصة داخل الإدارة العامة فقط و تتم عن طريق التبليغ أو عن طريق الإتصالات الهاتفية، بمعنى آخر إيصال التعليمات يكون شفهيًا.

الجدول رقم 19: يوضح إمكانية إتصال المبحوث برئيسه في أي وقت و لأجل أي موضوع:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
88.37	38	نعم
11.63	05	لا
100	43	المجموع

ما يلاحظ بوضوح في الجدول أعلاه هو أن 88.37% من مجتمع البحث يؤكدون أن إتصالهم برئيسهم في أي وقت و لأجل أي موضوع، في حين نجد 11.63% ينفون ذلك.

يعتبر الإتصال بين الرئيس و مرؤوسيه من أهم الأمور السائدة داخل أي تنظيم، إذ نجد أن هذه العملية تنشأ نوعاً من التعاون و التفاهم و التكامل بين العمال ما سيؤدي حتماً إلى تحقيق أهداف المؤسسة و هذا ما تؤكد معطيات الجدول، إذ يتبين أن نوع الإتصال داخل المؤسسة رسمي و بطريقة قانونية تحدد ضوابط و إجراءات قانونية كما أن المؤسسة تعتمد على التسلسل الهرمي في إصدار الأوامر، و الإتصال الرسمي مرتبط بمسائل تخص العاملين و مصالحهم المشتركة.

الجدول رقم 20: يوضح ما إذا كان المبحوث يلتزم بالمسؤوليات في العمل:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
39.53	17	ولانك للمؤسسة	نعم
51.16	22	رغبتك في إنجاز المؤسسة	
09.30	04	لا	
99.99	43	المجموع	

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 90.69% من أفراد العينة يؤكدون على إلتزامهم بالمسؤوليات في العمل، حيث أن نسبة 51.16% من أفراد العينة يؤكدون على رغبتهم في إنجاز المؤسسة و نسبة 39.53% يؤكدون على ولائهم لها، في حين نجد نسبة 09.30% من أفراد العينة يقرون بعدم إلتزامهم بالمسؤوليات في العمل.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أن إلتزام العاملين راجع إلى رغبتهم في إنجاز المؤسسة فهي تمتلك أنظمة رسمية دقيقة تلزم المرؤوسين بإتباعها، كونهم يرتبطون بها و يعكسون صورتها في البيئة الخارجية إذ يعد العامل إمتدادا للمؤسسة في الوسط الخارجي، فالإلتزامه في المسؤوليات يؤدي إلى زيادة صلاحياته في العمل و حصاله على مكافآت هذا ما يدفعه إلى تقديم الأفضل و إنجاز المهام الموكلة إليه.

الجدول رقم 21: يوضح تقييم المبحوث للجهود التي يبذلها لإنجاح المؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
34.88	15	مقبولة
44.19	19	جيدة
20.93	09	ممتازة
100	43	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه يتضح أن 44.19% من أفراد العينة يؤكدون أن الجهود التي يبذلونها لإنجاح المؤسسة جيدة، أما 34.88% منهم يرون بأنها مقبولة و 20.93% يرون أنها ممتازة.

نستنتج من خلال المعطيات الواردة في جدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يبذلون جهودا جيدة لإنجاح المؤسسة، حيث أن تقدير أعمالهم يزيد واقعتهم و تفانيهم في العمل و كذا مضاعفة جهودهم في إنجاز المهام و عدم شعورهم بالإغتراب داخل المؤسسة هذا ما يزيد من ثقة العامل في مؤسسته، و يرفع الروح المعنوية و القابلية لأداء المهام الموكلة إليه فهو يواصل عمله و يشعر بمكانته في المؤسسة كونه محل إهتمام و تقدير مما يزيد دافعيته للعمل أيضا الإعتراف بإنجازاته و منحه الثقة يعزز لديه روح الإلتماء، هذا ما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة و إنجازها.



الجدول رقم 22: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تقوم باستشارتك عند إتخاذ القرارات:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
30.23	13	تقديمك للأفكار الإبداعية	نعم
46.51	20	تقديم البدائل و الحلول	
23.26	10	لا	
100	43	المجموع	

توضح معطيات الجدول أن 76.74% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تقوم باستشارتهم عند إتخاذ القرار، حيث 46.51% يقدمون بدائل و حلولاً من خلال إستشارتهم و 30.23% يرون أنهم يقدمون أفكاراً إبداعية، في حين ما يقدر بـ 23.26% يرون بأن المؤسسة لا تستشير العمال في إتخاذ القرارات.

من خلال الجدول نجد أن غالبية المبحوثين يؤكدون أن المؤسسة تقوم باستشارتهم عند إتخاذ القرارات من خلال تقديم البدائل و الحلول، و هذا ما يدل على قيم التشاور و إبداء الآراء في قضايا العمل فإستشارة العمال كقيمة أكثر منها كسلوك تعد سلوكاً تنظيمياً راقياً يشعر العامل بذاته و بأهميته في المؤسسة مما يجعله منسجماً في عمله و مرتبطاً بشكل أوثق بأهداف المؤسسة و إستراتيجيتها، و هذا من خلال بذل قصارى جهده في إنجاحها و المحافظة عليها و على إستقرارها، فالموظفون الذين تتم إستشارتهم دائماً هم في الحقيقة أشخاص ذوي خبرة و كفاءة عالية يساهمون في تقديم أفكار إبداعية تحقق أهداف المؤسسة، فالمؤسسة تعتمد مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار هذا ما وضحه الجدول (12)، حيث تقوم بجمع كل الآراء و الإقتراحات التي يقدمها العمال والتي تخص المشكلة ثم تحدد البدائل التي قد تخدم القرار و في الأخير إختيار أفضل بديل.

الجدول رقم 23: يوضح ما إذا كان الإيمان بالهدف المشترك يجعل المبحوث يبذل قصارى جهده لإنجاح المؤسسة:

النسبة%	التكرار	الإحصائيات الإجابات
93.02	40	نعم
06.98	03	لا
100	43	المجموع

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 93.02% يؤكدون على وجود هدف مشترك يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لإنجاح المؤسسة، في حين 06.98% ينفون ذلك.

في ضوء تحليل هذه النسب يتضح أن غالبية العمال أقروا بوجود هدف مشترك في مؤسستهم يبذلون قصارى جهودهم لتحقيقه، فأهداف المنظمة هي محور التوجيه الأساسي لكل العمليات فيها و وجود هدف مشترك يتحدد من خلال دقة الأهداف المسطرة، التي تساهم في وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة، و نجاح و تحقيق أهداف المؤسسة من أهداف العمال يتجلى ذلك في إدراكه لمدى أهمية تحقيقها لما يتمشى مع ما يقوم به الفرد من جهود لتحقيق أهدافهم المشتركة فالمؤسسة تضع ثقتها في العمال فتحقق له الأمن و الإستقرار هذا ما يجعله يساهم في رفع مستواها و إنجاحها و زيادة ولائه لها.

الجدول رقم 24: يوضح إلى ماذا يؤدي إلتزامك بالمسؤوليات في العمل:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
62.79	27	زيادة صلاحياتك في العمل
20.93	09	حصولك على فرص للترقية
16.28	07	الحصول على مكافآت
100	43	المجموع

تؤكد الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه ان نسبة 62.79% من أفراد العينة يرون أن الإلتزام بالمسؤوليات في العمل يؤدي إلى زيادة صلاحياتهم في العمل، و نسبة 20.93% من أفراد العينة يرون أن الإلتزام بالمسؤوليات يؤدي إلى حصولهم على فرص الترقية، في حين نجد نسبة 16.28% يرون أنه يؤدي إلى الحصول على مكافآت.

نستنتج من خلال معطيات الجدول أعلاه ان الإلتزام بالمسؤوليات أمر بديهي و ضروري لا بد منه، فالعامل يلتزم بمسؤولياته و ينجز مهامه رغبة في المساهمة في نجاح المؤسسة و تقدمها هذا ما يوضحه الجدول رقم (20)، كما أن يؤدي إلى زيادة الصلاحيات التي تمنحها المؤسسة للموظفين كالمشاركة في إتخاذ القرارات و تقديم الأراء و الإقتراحات، مما يزيد من ثقته في قدراتهم و يعزز لديهم روح المبادرة و الإبداع و الشعور بالرضا.

الجدول رقم 25: يوضح إلى ماذا تؤدي المشاركة في إنجاز المهام:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
27.90	12	التماسك بين أعضاء الجماعة
65.12	28	تبادل الأفكار و المعلومات
06.98	03	الشعور بالرضا و الإستقرار
100	43	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 65.12% من مجتمع البحث يرون أن المشاركة في إنجاز المهام تؤدي إلى تبادل الأفكار و المعلومات، و 27.90% يرون أنها تزيد من التماسك بين أعضاء الجماعة، و نسبة 06.98% تشعرهم بالرضا و الإستقرار.

تؤدي المشاركة في إنجاز المهام داخل المؤسسة إلى تبادل الأفكار و المعلومات بين أعضاء الجماعة، و هذا يعود إلى طبيعة الفرد الجزائري الذي ينصهر مع الجماعة في خدمة مصالحها إذا اقتضى منه الأمر ذلك، فهو يفضل مناقشة الأمور جماعيا هذا ما تطرقنا له في الجدول رقم (11)، و اقتراح الحلول الملائمة و البناءة التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن المشاركة في إنجاز المهام تؤدي إلى تحقيق التماسك بين أعضاء الجماعة و خلق نوع من التعاون و روح الأخوة و بالتالي تلاشي مظاهر الصراع و تعزيز العلاقة بين الإدارة و العامل و كذا تحسين و تيرة العمل.

## 3- عرض و تحليل بيانات الفرضية الفرعية الثالثة:

الجدول رقم 26: يوضح ما إذا كانت المؤسسة توفر بيئة عمل تساعد على الإبداع:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
67.44	29	نعم
32.56	14	لا
100	43	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 67.44% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة توفر لهم بيئة عمل تساعد على الإبداع، في حين نجد 32.56% يرون أن المؤسسة لا توفر لهم ذلك.

من هنا يتضح أن بيئة المؤسسة تساعد العاملين على الإبداع الذي يكون مرتبط بالحوافز المادية و المعنوية التي تقدمها لهم، فدعم المؤسسة للجانب المادي و المعنوي يزيد من الإبداع التنظيمي بين العمال ما يجعلهم قادرين على إتمام مهامهم بطريقة جيدة، فالمؤسسة تمنح لهم الفرص من أجل تقديم إقتراحاتهم و إبداعاتهم، كذلك مساهمتها في تكوين فرق العمل من أجل تبادل الخبرات و المعارف كما أنها توفر توفر وسائل و ظروف مهنية مناسبة داخل المؤسسة هذا ما وضعه رئيس مصلحة المستخدمين أثناء المقابلة.

الجدول رقم 27: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تشجع العاملين على قبول التحدي و المخاطرة:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
41.86	18	فتح قنوات الإتصال	نعم
06.98	03	التشجيع على تقديم الرأي	
04.65	02	الإشراك في إتخاذ القرار	
06.98	03	التحفيز المادي و المعنوي	
11.62	05	الإشراك في حل المشاكل	
27.91	12	لا	
100	43	المجموع	

تبين نتائج الجدول أعلاه أن 72.09% يؤكدون أن المؤسسة تشجعهم على قبول التحدي و المخاطرة، حيث 41.86% منهم يرون أن ذلك يتم عن طريق فتح قنوات الإتصال و 11.62% يرون أنها تقوم بإشراكهم في حل المشاكل و 06.98% أكدوا أنها تشجعهم على تقديم الآراء، 06.98% يؤكدون على التحفيز المادي و المعنوي و 04.65% يرون أنها تشركهم في إتخاذ القرارات، أما 27.91% أكدوا أن المؤسسة لا تشجعهم على قبول التحدي و المخاطرة.

من خلال ما بينه الجدول نستنتج أن المؤسسة تشجع على قبول التحدي و المخاطرة، و هذا من خلال فتح قنوات الإتصال أي فتح المجال للتواصل بين العاملين من أجل تبادل الأفكار لحل مختلف المشاكل التي تواجهها المؤسسة و التقليل من المخاطر الصعبة، فالموظف الذي يتحلى بروح التحدي ليس على المؤسسة أن تشجعه على أن يبادر لأن و لائه للمؤسسة يدفعه إلى المخاطرة من أجلها و الإجتهد في إيجاد حلول لمشاكلها كذلك تحفيزهم ماديا و معنويا من أجل رفع الروح المعنوية لهم و كذا تشجيعهم على تقديم الآراء و الأفكار الجديدة التي تخدم أهداف المؤسسة و تساهم في تطويرها و نجاحها و إستمرارها.

الجدول رقم 28: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تساهم في تكوين فرق عمل مبدعة:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
93.02	40	نعم
06.98	03	لا
100	43	المجموع

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 93.02% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن المؤسسة تساهم في تكوين فرق عمل مبدعة، في حين 06.98% من أفراد العينة يرون عكس ذلك.

من خلال هذه النسب يتضح أن المؤسسة تساهم في تكوين فرق عمل مبدعة بين العاملين و هذا ما وضحه الجدول رقم (26) بأن المؤسسة حقا توفر بيئة عمل تساعد على الإبداع و الابتكار، من خلال الوسائل و الإمكانيات المتاحة و المتوفرة التي تساعد في تسهيل العمل داخل المؤسسة كفريق يساعد على تقاسم و تشارك المهام بين العاملين، فالمنظمة تساعد في تكوين فرق عمل إلا أن كل فرد عليه أن يجتهد لإنجاح مؤسسته و ذلك بنفانيه في العمل و إبداعه في عمله، هذا ما سيحقق أهداف المؤسسة و يعود بالنفع لها.

الجدول رقم 29: ما إذا كانت المؤسسة تعطي للعمال فرص للمشاركة في إتخاذ القرار:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
20.93	09	زيادة حالات الثقة بالنفس	نعم
34.88	15	الشعور بالمسؤولية	
06.98	03	زيادة حب المخاطرة في إتخاذ القرار	
37.20	16	لا	
99.99	43	المجموع	

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 62.79% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تعطي لهم فرص المشاركة في إتخاذ القرار، حيث 34.88% منهم يرون أن ذلك يؤدي إلى الشعور بالمسؤولية و نسبة 20.93% تزيدهم حالات الثقة بالنفس، و 06.98% يرون أنها سبب في زيادة حب المخاطرة في إتخاذ القرار، في حين 37.20% يؤكدون أن المؤسسة لا تعطي لهم الفرصة في إتخاذ القرار.

يتضح من خلال معطيات الجدول أن المؤسسة تعطي للعاملين فرص للمشاركة في إتخاذ القرار، فنادرا ما تلجأ إلى طلب الحلول -للمشاكل المهنية المطروحة- من قبل عمالها فهم أغلب الوقت يتلقون الأوامر و يطبقونها مع الحرص على عدم المعارضة، رغم ان إقتراح العمال للحلول شيء إيجابي هو حتما سيشعرهم بأهميتهم و ويولد لديهم ثقة في قدراتهم و مدى نفعهم لمؤسستهم، و لا شك أن إشراك العمال في صنع القرارات له جانب كبير من الأهمية يزيد من شعور العمال بالمسؤولية تجاه المؤسسة و كذا زيادة حالات الثقة بالنفس، من خلال إعطاءهم فرصة المساهمة في صنع القرارات الرشيدة، كذلك تبادل الآراء و الإستفادة من الخبرات وفق أسس و قواعد موضوعية تؤدي إلى تحقيق أهداف الموظفين من جهة و أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى و ما لاحظناه أثناء مقابلتنا مع بعض المبحوثين اتضح لنا أن المؤسسة لا تعتمد مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار غير أنها تمنح لهم فرص لإبداء آرائهم و أفكارهم هذا ما وضحه الجدول (11)، فهي تستشير العمال الذين تكون لهم علاقة في المصالح التي يشغلونها و ليس كل المصالح هذا ما يوضحه الجدول (22).



الجدول رقم 30: يوضح ما إذا كان العامل يتحمل المخاطر التي تواجهه في عمله:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
37.21	16	تحقيق أهداف المؤسسة	نعم
23.26	10	الشعور بالمسؤولية	
06.98	03	تحقيق مصالحك الشخصية	
32.55	14	لا	
100	43	المجموع	

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 67.45% من أفراد العينة يرون أن العامل يتحمل المخاطر التي تواجهه في عمله، حيث تمثل نسبة 37.21% تحقيق أهداف المؤسسة و 23.26% ترجع إلى شعورهم بالمسؤولية و 06.96% يرون أنها تحقق مصالحهم الشخصية، في حين نجد 32.55% لا يتحملون المخاطر التي تواجههم في العمل.

إن العامل أثناء عمله داخل المؤسسة يواجه الكثير من المخاطر و المشاكل التي تعرقل عمله و تقف أمامه، فهو يبذل قصارى جهده لتحمل هذه المخاطر من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة من جهة و تحقيق أهدافهم الخاصة من جهة أخرى، لأن تحقيق أهداف المؤسسة سيؤدي حتما إلى تحقيق أهداف العمال و المحافظة على مناصبهم و مكاناتهم داخل هذه المؤسسة لأن بقاء و إستمرار و إستقرار المؤسسة سيحقق لهم هذا، بمعنى آخر مصيرهم المهني مرتبط ارتباطا وثيقا ببقاء المؤسسة حيث أن هنالك تقاطع بين أهداف العمال و أهداف المؤسسة فمصلحة العامل يجب أن يجب أن تبقى أبواب المؤسسة مفتوحة ليبقى هو فيها، و أن أي إتلاف لوسائل العمل أو أي مشكل أو خطر يحدث داخلها إنما هو تهديد له.

الجدول رقم 31: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تمنح الفرص لتقديم الآراء و الإقتراحات:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
18.60	08	مشاركتك في صنع القرار	نعم
67.44	29	فتح المجال لإبداء رأيك	
13.95	06	لا	
100	43	المجموع	

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 86.04% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تمنح الفرص لتقديم الآراء و الإقتراحات، حيث أن نسبة 67.44% يؤكدون أن ذلك من خلال فتح المجال لإبداء الآراء و نسبة 18.60% يؤكدون على مشاركتهم في صنع القرار، في حين نجد نسبة 13.95% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة لا تمنح لهم الفرصة في تقديم الآراء و الإقتراحات.

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ بأن المؤسسة تمنح فرص لتقديم إقتراحات و آراء، فالعامل يمكن أن يكون أحد الفاعلين الذين لهم أهمية داخل الجماعة بصفة خاصة و داخل المؤسسة بصفة عامة، غير أن أهمية كل عامل تكون حسب نظرتهم للمشاكل موضوع الإهتمام فهي تساهم في حل المشاكل و تحقيق أهداف المؤسسة و إنجاحها، و بالرجوع إلى المقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين و بعض المبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تعطيهم فرصة ليقدّموا إقتراحاتهم و آرائهم غير أنها تأخذ فقط التي تخدم مصالحها و تساعد على حل المشاكل و هذا في بعض الأحيان و ليس دائماً، أي أنها تأخذ الرأي و الإقتراح الأفضل و المناسب.

الجدول رقم 32: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات و الآراء المقدمة من طرف العمال:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
23.26	10	نعم
76.74	33	لا
100	43	المجموع

تبين النتائج الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 76.74% من أفراد العينة يؤكدون على عدم أخذ المؤسسة بعين الإعتبار لإقتراحاتهم و آرائهم، في حين نجد نسبة 23.26% يرون العكس و يؤكدون بأن المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار إقتراحاتهم و آرائهم المقدمة.

بالرغم من أن المؤسسة تمنح فرص للعمال لتقديم إقتراحاتهم و آرائهم ما وضحه الجدول السابق رقم (31) إلا أنها في أغلب الأحيان لا تأخذها بعين الإعتبار، و هذا ما يدل على أنها لا تشارك العمال في إتخاذ قراراتها و لا في صنع أهدافها ما يوضحه الجدول رقم (12)، ما يقلل حماس العاملين و إخلاصهم و ولائهم لها و كذا تحقيق الأهداف فالمؤسسة لا تولي إهتمام كبير لمتغير توسيع المهام و الأخذ بعين الإعتبار المقترحات و الآراء المقدمة كإستراتيجية فعالة في الإستفادة من خبرة و كفاءة العمال و إنتمائهم، فهذه العوامل تساهم في تهيئة العامل نفسياً و مهنيا لإتخاذ قرارات صائبة تخدم أهدافه و أهداف التنظيم إلا أنها لا تتوفر في المؤسسة.

الجدول رقم 33: ما إذا كان يتم تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
32.56	14	الكفاءة و الخبرة	نعم
09.30	04	مؤهلات الفرد	
53.49	23	الأقدمية	
04.65	02	لا	
100	43	المجموع	

تبين الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 95.35% يؤكدون أن المؤسسة تطبق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية، حيث أن نسبة 53.49% من مجتمع البحث يؤكدون أن الترقية تمنح على أساس الأقدمية و 32.56% يرون أنها تكون على أساس الكفاءة و الخبرة، أما 09.30% يرون أنها تمنح على أساس مؤهلات الفرد، في حين 04.65% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تطبق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية.

تعد الترقية إحدى أهم الحقوق التي تقررت للموظفين، فهي تشجع المستخدمين داخل المؤسسة على الإهتمام بعملهم و محاولة تحقيقهم النتائج المرضية فالمؤسسة تعتمد على العمال القداماء الذين يملكون خبرة كافية و كفاءة عالية، و هذا راجع إلى الخبرة الوظيفية (الأقدمية و الكفاءة) التي أكسبها لهم الميدان خلال مسارهم الوظيفي.

الجدول رقم 34: يوضح على ماذا تشجع طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات الإجابات
09.30	04	الإبداع و الابتكار
58.14	25	إكتساب مهارات جديدة
32.56	14	دعم الأفكار الجيدة
100	43	المجموع

تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن 58.14% من أفراد العينة يؤكدون على أن طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة تكسبهم مهارات جديدة و نسبة 32.56% من أفراد العينة يرون أن طبيعة الثقافة السائدة في مؤسستهم تدعم أفكارهم الجديدة، في حين نجد نسبة 09.30% منهم يؤكدون أنها تشجع على الإبداع و الابتكار.

ثقافة المؤسسة هي المحرك الأساسي لنجاح أي منظمة فهي تلعب دورا كبيرا و فعالا في توجيه سلوك العاملين و دعم أفكارهم و و مساعدتهم على الإبداع و الابتكار في العمل و إكسابهم مهارات جديدة و هذا من خلال تبادل الآراء و الإقتراحات و المعارف و الأفكار و المعلومات أثناء العمل و الإستفادة منها.

الجدول رقم 35: يوضح إلى ماذا تدفع حرية إتخاذ القرار:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات
34.88	15	الإجابات الإنضباط
16.27	07	المداومة على العمل
23.26	10	الإلتزام بالمواعيد
11.63	05	بذل جهد أكثر
13.95	06	لا تعني لي شيئاً
100	43	المجموع

تؤكد النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 34.88% من أفراد العينة يؤكدون أن حرية إتخاذ القرار تدفع إلى الإنضباط، ونسبة 23.26% يؤكدون على الإلتزام بالمواعيد و 16.27% يرون أنها تدفعهم إلى المداومة على العملن و نسبة 13.95% يقرون بأن حرية إتخاذ القرار لا تعني لهم شيئاً، أما نسبة 11.63% يؤكدون على بذل جهد أكثر.

نستنتج من خلال هذه النسب أن حرية إتخاذ القرار عامل يساعد العاملين على الإنضباط في العمل من خلال إجتهد العاملين في المؤسسة و تقديم كل ما لديهم من قدرات و مهارات، كذلك زيادة إلتزامهم بمواعيد الدخول و الخروج، الإجتماعات و كذا إحترام الوقت كما أنها تساهم في مداومتهم على العمل و إنجاز المهام الموكلة إليهم و الحرص على إتمامها في الوقت المطلوب و على أكمل وجه، فالمؤسسة تعطي فرصة للعاملين لتحقيق ذواتهم و تقوي العلاقات بينهم ما يزيد من ولائهم و إلتزامهم لها.

الجدول رقم 36: يوضح ما إذا تطلب من المبحوث بذل المزيد من الجهد في المهام الصعبة:

النسبة %	التكرار	الإحصائيات	
		الإجابات	
69.77	30	الرغبة في تحقيق الأهداف و تقديم الأفضل	نعم
20.93	09	الحصول على الترقية	
09.30	04	لا	
100	43	المجموع	

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 90.7% من أفراد العينة يؤكدون أنهم يبذلون جهدا في المهام الصعبة، حيث نجد نسبة 69.77% يؤكدون على الرغبة في تحقيق الأهداف و نسبة 20.93% رغبة في الحصول على الترقية، في حين ما يقدر بـ 09.30% يقرون بعدم بذلهم الجهد في المهام الصعبة.

نستنتج من خلال الجدول أن غالبية المبحوثين يبذلون جهدا في تأدية المهام المكلفين بها حتى و إن كانت صعبة رغبة في تحقيق الأهداف و تقديم الفضل، هذا ما أكده رئيس مصلحة المستخدمين في المقابلة بشأن العمل بقوله "هناك من يتفانى في عمله و يتقن و يبذل و يبذل في تأدية مهام خارج نطاق عمله، كما يشارك في إقتراح الحلول و البدائل للمشاكل التي قد تواجه المؤسسة أيضا هناك من يعمل من أجل الترقية في الرتبة"، و هناك من يعمل فقط من أجل الحصول على راتب شهري "من أجل الخلصة أو الشهرية"، و تبين المعطيات الواردة في الجدول أعلاه أن أغلبية الموظفين يحرصون على إنجاز مؤسستهم وتنميتها و إستقرارها فهي تشجعهم على الإبتكار ما يزيد من ولائه لها و يعزز ثقته فيها، هذا ما يدفعه إلى تحمل المسؤولية و التفاني في الوصول إلى الأهداف المسطرة بتحقيق التقدم و الأفضل.

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

للتأكد من الفرضية الجزئية الأولى التي كان مفادها :

"كلما تبنت المؤسسة ثقافة الاندماج كلما زاد تفويض السلطة داخل المؤسسة" المترجمة في أسئلة الإستمارة يتضح ما يلي:

- يوضح الجدول رقم (07) أن 74.42% أن المؤسسة تعتمد مبدأ العدالة في توزيع العمل، هذا ما يسهل عملية التحكم في سلوك العاملين و يزيد إحساسهم بالإنتماء، و يكون توزيع العمل حسب طبيعة المنصب الذي يشغله الموظف و ما يوكل إليه من أعمال.

- يوضح الجدول رقم (08) أن 76.75% من أفراد العينة يؤكدون بأن المؤسسة تشجعهم على مواجهة الصعوبات لتحقيق أهدافها من خلال القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة و مواجهتها و التغلب عليها، و التصدي لأي مشكل يواجه المؤسسة و اجتيازه و التوصل إلى حلول تساهم في تحقيق أهدافها و غاياتها.

- يوضح الجدول رقم (09) أن 45.61% يشعرون بالإنتماء ضمن الفريق أثناء العمل، حيث يتم تبادل مختلف المعارف و الآراء التي يمكن أخذها بعين الإعتبار كإقتراحات تساعد في أفضل البدائل، هذا ما يشعر العامل بإنتمائه للمؤسسة.

- يوضح الجدول رقم (10) أن 62.79% يؤكدون بأن العمل الجماعي داخل المؤسسة يساهم في إكتساب معارف جديدة بين العمال و ذلك من خلال تبادل المعارف و الخبرات و مشاركة العمال في إنجاز المهام الجماعية هذا ما يزيد في قدرتهم على العمل و الإنجاز و تحقيق الأهداف المسطرة.

- يوضح الجدول رقم (11) أن 95.34% يؤكدون أن العمل الجماعي مفيد للمؤسسة و ذلك كون طبيعة العمل تفرض ذلك، حيث أنهم يمارسون نشاطاتهم بانضباط إحتراما لقوانين المؤسسة التي تسعى إلى تبني ثقافة العمل الجماعي ما يساعدها على الإستمرار و التطور.

- يوضح الجدول رقم (13) أن 90.7% يؤكدون بأن المدير هو من يتخذ القرارات المهمة في المؤسسة، كونه يتمتع بصلاحيات تخوله إلى إختيار أفضل بديل كما أن صنع القرارات لا تستدعي بالضرورة إستشارة مجلس الإدارة بل إتخاذ القرار الذي يخدم مصالح المؤسسة.



- يوضح الجدول رقم (14) أن 93.02% من مجتمع البحث يؤكدون أن المشاركة في إتخاذ القرار تعطي حولا ممكنة لإختيار أفضلها، و هذا حسب رأيهم بصفة عامة فمنح الفرص لإبداء الرأي و المشاركة في صنع القرارات يساعد في تقييم كل البدائل المتاحة و إختيار أفضل حل أو بديل يخدم مصالح المؤسسة و يحقق أهدافها.

- يوضح الجدول رقم (15) أن 83.72% من أفراد العينة يحضرون الإجتماعات التي يتم من خلالها تداول مختلف القوانين و الإجراءات، المشاكل و الأزمات التي تواجهها المؤسسة، حيث تتم بشكل رسمي يمكنهم من تبادل المعارف و الإقتراحات التي تساهم في حل المشكل، و محاولة تحقيق أهداف التنظيم.

\*من خلال نتائج الدراسة، نلاحظ أنه ثبت صدق الفرضية الفرعية الأولى .

### - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها:

"كلما تبنت المؤسسة ثقافة الاندماج كلما زاد تفويض السلطة داخل المؤسسة"، تبين أن:

- يوضح الجدول رقم (17) بأن 72.09% من أفراد البحث أكدوا أن المؤسسة تدعم الإتصالات بين العاملين و هذا من خلال التوجيهات و الأوامر و إعطاء التعليمات من الأعلى إلى الأسفل بنسبة 46.51% حيث يعتبر الإتصال معيار أساسي داخل المؤسسة فهو يشكل حلقة وصل بين العاملين و يساهم في تحقيق التعاون و الاندماج فيما بينهم.

- من خلال الجدول رقم (19) تبين أن 88.37% من أفراد البحث يؤكدون على إتصالهم برئيسهم في أي وقت و لأجل أي موضوع، فالإتصال بين الرئيس و مرؤوسيه يعتبر من أهم الأمور السائدة داخل أي تنظيم كونها تساهم في نشر التعاون و التفاهم و التكامل بين أعضاء التنظيم ما سيؤدي حتما إلى تحقيق أهداف المؤسسة من جهة و أهداف العاملين من جهة أخرى.

- من خلال الجدول رقم (20) يتضح أن نسبة 90.69% من أفراد العينة بمعنى أن غالبية المبحوثين أكدوا على إلتزامهم بالمسؤوليات في العمل و هذا نتيجة لرغبتهم في إنجاح المؤسسة كونهم ينتمون إليها و يرتبطون بها و يعكسون صورتها في البيئة الخارجية، فالإلتزامهم بالمسؤوليات يؤدي إلى زيادة صلاحياتهم في العمل و حصولهم على مكافآت ما، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم و ينمي قدرتهم على مواجهة الصعوبات والمشاكل و هذا ما يؤدي بهم إلى الاندماج مع الوضع الجديد.

- من خلال الجدول رقم (22) يتضح أن 76.74% من أفراد البحث يؤكدون أن المؤسسة تقوم باستشارتهم عند اتخاذ القرار و هذا نظرا لما لهم من قدرات على تقديم البدائل و الحلول لأي مشكل أو موقف غامض يواجهه المؤسسة، فالإستشارة تعد سلوكا تنظيميا راقيا تجعل العامل منسجما في عمله و مرتبطا بإستراتيجيات المؤسسة و بأهدافها.

- من خلال الجدول رقم (23) تبين أن نسبة 93.02% من أفراد البحث يؤكدون أن إيمانهم بالهدف المشترك يجعلهم يبذلون قصارى جهدهم لإنجاح المؤسسة و تحقيق أهدافها تعكس صورتهم في البيئة الخارجية، و هذا من خلال دقة و وضوح الأهداف المسطرة التي تساهم في وضوح الرؤية المستقبلية للمؤسسة و بالتالي نجاحها و تطورها و إستمرارها.

- من خلال الجدول رقم (24) تبين أن نسبة 62.79% من أفراد العينة يرون بأن إلتزامهم بالمسؤوليات في العمل يؤدي إلى زيادة صلاحياتهم فالإلتزام بالمسؤوليات أمر ضروري داخل التنظيم و لا بد منه فالعامل يقوم بإنجاز مهامه و يلتزم بمسؤولياته رغبة في إنجاح المؤسسة و تقدمها.

- من خلال الجدول رقم (25) يتضح أن نسبة 65.12% من أفراد عينة البحث يؤكدون أن المشاركة في إنجاز المهام تؤدي إلى تبادل الأفكار و المعلومات بين أعضاء التنظيم، كما أنها تساهم في تحقيق التماسك و التكامل و التفاهم بين أعضاء الجماعة و خلق نوع من الأخوة و التعاون و الإندماج فيما بينهم.

\*من خلال نتائج الدراسة، نلاحظ بأنه ثبت صدق الفرضية الجزئية الثانية.

#### - مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

للتأكد من الفرضية الجزئية الثالثة التي مفادها:

"كلما اعتمدت المؤسسة على ثقافة الإبداع كلما زادت فرص جديدة لتطوير العاملين داخل المؤسسة"، تبين ما يلي:

- يوضح الجدول رقم (26) أن نسبة 67.44% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة توفر للعمال بيئة عمل تساعد على الإبداع من خلال تطوير مهاراتهم، و تكوين فرق لدمج العاملين لتبادل المعارف، كذلك توفير مختلف الوسائل و الظروف المهنية التي تسهل إنجاز المهام و تساهم في تفعيل عملية الإتصال بين الموظفين داخل المؤسسة، أيضا دعمهم من الجانبين المادي و المعنوي يزيد من الإبداع التنظيمي.

- يوضح الجدول رقم(28) أن 93.02% من مجتمع البحث أكدوا أن المؤسسة توفر بيئة عمل تساعدهم على الإبداع و الابتكار، فهي تتيح لهم كل الوسائل و الإمكانيات التي تساعدهم في تسهيل العمل داخل المؤسسة، و يحقق أهداف المؤسسة و يعود بالنفع لها.

- يوضح الجدول رقم (29) بأن 62.79% من مجتمع البحث يرون أن المؤسسة توفر فرص للمشاركة في إتخاذ القرار، حيث أن إشراكهم في إبداء آرائهم يشعرهم بالمسؤولية و يزيد فيهم الثقة بالنفس من خلال إعطائهم فرص لتقديم إقتراحاتهم ما يساهم في تحديد أفضل البدائل و تحقيق الأداء الجيد في العمل و بلوغ الأهداف المسطرة.

- يوضح الجدول رقم(30) أن 67.45% من أفراد العينة يتحملون المخاطر التي تواجههم في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و المحافظة عليها و على نموها وإستمرارها و بقائها، و كونهم أيضا مسؤولون عن العمل فيها عليهم مواجهة المشاكل و المخاطر التي تواجه مؤسستهم لحمايتها و إنجاحها.

- يوضح الجدول رقم (31) أن 86.04% من مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة تمنح لهم الفرص لتقديم الآراء و الإقتراحات التي تساهم في حل المشاكل و إختيار أفضل البدائل و هذا ما يدل على أن المؤسسة تضع ثققتها في العمال و تمنحهم فرص لتقديم آرائهم التي قد يتم أخذها بعين الإعتبار في صنع القرارات.

- يوضح الجدول رقم (32) أن 76.74% من أفراد العينة يؤكدون أن المؤسسة تأخذ بعين الإعتبار الإقتراحات و الآراء المقدمة من طرف عمالها و التي تخدم مصالح المؤسسة، ذلك من خلال دراسة إقتراحاتهم و تقييم البدائل المتاحة و إختيار البديل الأفضل وبالتالي إتخاذ القرار الرشيد.

- يوضح الجدول رقم (33) أن 76.74% من مجتمع البحث يؤكدون أن المؤسسة تطبق مبدا المساواة في فرص الترقية فهي تعتمد في ذلك على كل من الأقدمية و الكفاءة و الخبرة التي اكتسبوها عبر مسارهم الوظيفي و كفاءتها التي أكسبها لهم الميدان.

- يوضح الجدول رقم (34) بأن 58.14% يؤكدون أن طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة تشجع على إكتساب مهارات جديدة فهي تساعد العمال على تبادل الآراء و المعارف من خلال العمل في الفريق الواحد من أجل الإستفادة أكثر.

- يوضح الجدول رقم (36) أن 69.76% من أفراد العينة يؤكدون بأن المهام الصعبة في المؤسسة تتطلب المزيد من الجهد و ذلك رغبة في تحقيق الأهداف و تقديم الأفضل و رفع مستوى المؤسسة في البيئة الخارجية، كما أنها تمنح لهم الفرص لتقديم ذواتهم ما يزيد من ولائهم لها.

\*من خلال نتائج الدراسة، نلاحظ بأنه ثبت صدق الفرضية الجزئية الثالثة.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

تناولنا في الدراسة الراهنة و في الجانب النظري بعض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الثقافة التنظيمية و إتخاذ القرار أو أحد متغيراتها التي ترتبط بالموضوع ارتباطاً مباشراً وغير مباشر وسنحاول من خلال النتائج الميدانية أن نقارن بين ما توصلت إليه دراستنا و الدراسات السابقة.

- حيث إتفقت دراسة إلياس سالم مع دراستنا الراهنة، و هذا من خلال أن إيمانهم بأهمية جماعة العمل و إنتمائهم لفريق العمل يرفع من أدائهم و يزيد من رضاهم و إنتمائهم و ولائهم للمؤسسة، و إحترام الجهود المبذولة من قبل العاملين و أخذها في الإعتبار، إضافة إلى وجود تعاون و تجانس يسود جماعة العمل، هذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة حيث أن العمل ضمن الفريق الواحد يشعرهم بالإنتماء و الولاء للمؤسسة، و يتم من خلاله تبادل المعارف و الآراء التي يمكن أخذها بعين الإعتبار، كما أن العمل الجماعي يساهم في إكتساب معارف جديدة بين العاملين ما يزيد من قدرتهم على العمل و الإنجاز و تحقيق الأهداف.

- في حين إختلفت دراستنا مع الدراسة الراهنة مع الدراسة نفسها، حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن عدم توفير المؤسسة مجال أو مناخ للتفكير و الإبداع في طرق العمل الجديدة أو التحسين في طريقة العمل، من شأنه أن يكبت قدرات أو مؤهلات العاملين خاصة و أن معظمهم يملكون خبرة تتجاوز 15 سنة، مما قد يحرم المؤسسة من الإستفادة من تحقيق مركز تنافسي قوي، بينما توصلت الدراسة الراهنة إلى أن المؤسسة توفر بيئة عمل تساعد على الإبداع و الابتكار، مما يزيد من ولاء العمال لمؤسستهم و ثقتهم فيها.

- كما إتفقت دراسة ضنبري نجية مع دراستنا الراهنة، حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن مؤسسة تيندال لها مركزية في إتخاذ القرار و لا تعتمد على آراء العمال و مقترحاتهم، و تهتم فقط بآراء و مقترحات فئة الإطارات، و هذا ما توصلت إليه دراستنا حيث أن المدير هو من يتخذ القرارات المهمة في المؤسسة، كونه يتمتع بعدة صلاحيات أي أن الصندوق يعتمد على المركزية في إتخاذ قراراته الإدارية، إضافة إلى أن المؤسسة تمنح لعاملها الفرص لتقديم آرائهم و إقتراحاتهم و أفكارهم التي تساهم في حل المشاكل فقط.

- كذلك إتفقت الدراسة الراهنة مع الدراسة نفسها، حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أنه لا توجد علاقة بين المشاركة في إتخاذ القرار و الإلتزام الوظيفي للعامل نتيجة لعدم المشاركة في إتخاذ القرار بالنسبة للعمال لأن المشاركة متمركزة في فئة الإطارات و هذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة، حيث أن المؤسسة توفر للعاملين فرص المشاركة في إتخاذ القرار غير أنها في الأخير تتخذ قراراتها لوحدها و غالبا ما تأخذ بعين الإعتبار القرار المهم و الصائب فقط.

كذلك الترقية تكون على أساس الخبرة في مؤسسة تيندال و هذا ما توصلت إليه دراستنا، حيث أن الصندوق يطبق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية، فهي تعتمد في ذلك على الأقدمية و الكفاءة و الخبرة التي إكتسبها خلال مسارهم الوظيفي داخل ميدان العمل.

كما أن الشعور بالمسؤولية يعود إلى إندماج و توافق و تحقيق أهداف العاملين الشخصية مع أهداف العمل، ما ينتج عنه إرتفاع الروح المعنوية و زيادة الرضا الوظيفي ما جعلهم يبذلون أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، و هذا ما توصلت إليه دراستنا حيث أن إعطاء المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في إتخاذ القرار يزيد من ثقتهم فيها، و يرفع من الروح المعنوية لهم و تحملهم المخاطر التي تواجههم في العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و المحافظة عليها، هذا ما يزيد من شعورهم بالمسؤولية إتجاه مؤسستهم.

- كما إتفقت دراسة أمينة صديقي مع دراستنا الراهنة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن السياسات و الإجراءات المتبعة في المؤسسات واضحة و محددة و تسهم في توفير المناخ الملائم لأداء المهام الوظيفية، و هناك إلتزام من قبل العاملين بسياسات و إجراءات العمل، و هذا المؤشر يدل على إهتمام إدارات المؤسسات في إتباع السياسات و الإجراءات الملائمة التي تساهم في إنجاز المهام الوظيفية، و تبين أيضا أن هناك إهتمام من قبل العاملين في تنفيذ السياسات و الإجراءات المعتمدة و هذا يدل على مدى إلتزام العاملين و شعورهم بحجم المسؤولية، هذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة حيث توصلت إلى أن هناك إلتزام بالمسؤوليات في العمل داخل الصندوق من طرف العاملين، نتيجة شعورهم بحجم المسؤولية، رغبة منهم في إنجاحه و هذا من خلال إتباعه سياسات تساعد على توفير بيئة ملائمة لإنجاز المهام، حيث أن الإلتزام بالمسؤوليات سيؤدي إلى رفع الروح المعنوية لهم، و إندماجهم مع الوضع الجديد داخل الصندوق.

و إتفقت الدراسة نفسها مع دراستنا الراهنة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن هناك رغبة في زيادة حجم المكافآت و الحوافز و منح الترقيات و الدرجات الوظيفية، ما يشجع العامل على الإبداع و الإبتكار كما يساهم بدوره في رفع مستوى الأداء و يعمل على مستوى الرضا

الوظيفي لدى العاملين، ويؤثر بشكل إيجابي على مستوى الكفاءة الإدارية في المؤسسات ويعزز مستوى الولاء والانتماء، وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث أن الصندوق يطبق مبدأ العدالة في فرص الترقية للعمال ويعتمد في ذلك على الأقدمية والكفاءة والخبرة، ويمنح لهم مكافآت من أجل تشجيعهم على الإبداع و الابتكار، وتقديم أفكار ومعلومات جديدة وهذا ما يساهم في رفع الروح المعنوية لهم و يزيد من إلتئامهم و إلتزامهم للصندوق ويعوون مستوى و لائهم له.

- إختلفت دراسة **دارين سوايغ** مع دراستنا حيث توصلت هذه الأخيرة إلى أن ثقة العامل بمؤسسته تزداد كلما دعي للمشاركة و إقتراح الحلول، كذلك توصلت إلى أن المؤسسة لا تفتح المجال أمام العمال لإقتراح حلولهم رغم أنهم يودون معرفة كيف تتم عملية إتخاذ القرار؟ وما هي الآراء التي عرضت؟ وكيف يتم الوصول إلى إختيار أفضلها؟ والتي بالضرورة ستتحول إلى قرار، بينما توصلت دراستنا الراهنة إلى أن المؤسسة تزرع الثقة في نفوس العاملين، و هذا ما يزيد من ثقتهم بأنفسهم و بالمؤسسة في آن واحد، كذلك تفتح لهم المجالات لتقديم آرائهم و إقتراحاتهم التي تخدم المؤسسة و الحلول الممكنة لحل المشاكل، لكنها لا تأخذ كل الإقتراحات و الآراء بعين الاعتبار بل تأخذ الرأي أو القرار المناسب لحل مشكلتها.

- إتفقت دراسة **سليم كفان** مع دراستنا الراهنة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن الإتصال الفعال له دور كبير و ضروري في المؤسسة و خاصة في مجال إنجاح القرارات التنظيمية، و هو يعمل على تنسيق التفاعل بين جميع وحدات المنظمة و يزيد من دافعية الاطارات و العمال، وهذا ما توصلت إليه دراستنا حيث يعتبر الإتصال شيء بديهي داخل الصندوق بإعتباره حلقة وصل بين العاملين، يساهم في تحقيق التعاون و التفاهم فيما بينهم و إندماجهم في العمل، ونقل البيانات و المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات الصائبة.

- إختلفت دراسة **خليل بن علي** مع دراستنا الراهنة حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية الدمج تؤثر سلبا على عملية الإتصال داخل وزارة التهيئة العمرانية و البيئية و السياحة، بينما توصلت دراستنا إلى أن عملية الإتصال هي معيار أساسي داخل الصندوق لا بد منه وهو يشكل حلقة وصل بين العاملين كونه يساهم في تحقيق التعاون و الإندماج بينهم وبالتالي تحقيق الأهداف العامة و الخاصة ككل.

- في حين إتفقت الدراسة السابقة نفسها مع دراستنا حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية صنع القرار داخل وزارة التهيئة العمرانية و البيئية و السياحة تتم بشكل مركزي مركزية القرارات في سلطة واحدة رغم توجه المنظمات الحديثة الإدارية و غير الإدارية إلى ما يدعى بلامركزية القرارات بما يضمن المشاركة في صنع القرارات، و ذلك لضمان الفعالية داخل التنظيم، و هذا ما توصلت إليه دراستنا الراهنة حيث أن الصندوق الوطني

للتأمين عن البطالة يعتمد على المركزية في إتخاذ القرارات الإدارية داخله، وهذا لأن صنع القرار لا يستدعي وقت لإستشارة العاملين والمدير هو المسؤول الأول والوحيد الذي يتخذ القرارات المهمة داخل الصندوق.

### 3- تقييم الفرضية العامة:

بما أن الفرضيات الجزئية الأولى و الثانية و الثالثة ثبت صدقها الميداني يمكن القول بأن الفرضية العامة و التي مفادها: "تساهم الثقافة التنظيمية القائمة على منظومة قيمية متكاملة في توجيه عملية إتخاذ القرار" قد ثبت صدقها الميداني.

حيث أصبحت الشواهد الكمية و نتائج الدراسة تؤكد أن إعتقاد المؤسسة على الثقافة التنظيمية أصبح أمر ضروري لابد منه و يجب الاهتمام به.

# خاتمة



## خاتمة

نال موضوع الثقافة التنظيمية وإتخاذ القرار في السنوات الأخيرة إهتمام الباحثين والدارسين في مجالات الدراسة كلها، وذلك لما له من أهمية كبيرة في التأثير على سلوك العاملين من جهة وأداء المنظمة من جهة أخرى فالمنظمات تختلف عن بعضها البعض من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل وأنماط الإتصالات وأسلوب الإدارة في الإشراف ومع مرور الزمن تتكون لكل منظمة ثقافة خاصة بها تختلف عن غيرها.

ولقد تناولت الدراسة الراهنة هذا الموضوع بإعتبار أن الثقافة التنظيمية من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، فهي تشكل دافعا مهما نحو الإنجاز أي أنها من أهم محددات نجاح أو فشل المنظمات، وتبين لنا من خلال الجانب النظري أن المنظمات الناجحة، التي تولي إهتماما بالغا لمواردها البشرية بإعتبارها مصدرا للنجاح والتميز، تتيح لهم حرية المبادرة وتحمل المسؤولية بالإضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها أن تدفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله، وأهداف المنظمة ككل في حين إتضح لنا من خلال الجانب الميداني أن المؤسسة قيد البحث تتمتع بمجموعة من المقومات الثقافية والتي تشكل نقطة قوة للمؤسسة، وحلقة وصل بين العاملين كجماعة العمل، روح الفريق، الإنضباط في العمل، التعاون والتفاهم السائدين بين العاملين رغم كل هذا إلا أن هناك ممارسات وقيم ثقافية تعيق نجاح وتفوق المؤسسة مثل عدم مشاركة العاملين في تسيير المؤسسة وإتخاذ القرارات المناسبة، كذلك رغم توفر بيئة إبداعية إلا أنها لا تتجسد ويرجع ذلك إلى عدم فتح مجال حرية صنع القرارات.

وإنطلاقا من هذه النتائج نود التأكيد على العنصر البشري وتهيئة بيئة تنظيمية تمكنه من إبراز قدراته ومهاراته التفكيرية والإبداعية، وكذا إشراكه في التسيير وإستشارته وأخذ إقتراحاته بعين الإعتبار، مما يشعره بأنه رقم مهم في المعادلة التنظيمية ما يزيد من ولائه وإخلاصه في أداء مهامه إضافة إلى تحفيزه ومكافأته حسب جهده، إضافة إلى ذلك فقد بين البحث أهمية تأهيل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية بإعتبارها من أهم مؤشرات النجاح والتفوق، كما تبين ذلك من خلال نتائج دراستنا هذه النظرية والتنظيمية.

ومن خلال دراستنا هذه لا ندعي علما أننا أحطنا بكل جوانب هذا الموضوع ولكن على الأقل نكون قد غطينا بعض جوانبه المعرفية، وعلى هذا الأساس تبقى الدراسة في هذا الموضوع قائمة ومستمرة في ظل تعدد الأطر النظرية للبناءات المنهجية والدلالات المكانية والسياقات الإجتماعية.



قائمة  
المصادر  
و المراجع

أولاً: الكتب:

- 1- القرآن الكريم.
- 2- ابن منظور أبو الفضل جمال الدين بن مكرم، لسان العرب، دار صابر، بيروت، 1981.
- 3- ابراهيم البيومي غانم؛ **مناهج البحث و أصول التحليل في العلوم الإجتماعية**، مكتبة الشروق الدولية، 2008.
- 4- ابراهيم خليل ابراش؛ **المنهج العلمي و تطبيقاته في العلوم الإجتماعية**، دار الشروق، عمان، 2009.
- 5- أبو الشرش كمال؛ **الثقافة التنظيمية و الأداء في العلوم السلوكية و الإدارة**، ط1، دار الأيام للنشر و التوزيع، عمان، 2015.
- 6- إحسان محمد حسن؛ **مناهج البحث الإجتماعي**، ط2، دار وائل، الأردن، 2009.
- 7- أحمد ماهر؛ **مبادئ الإدارة بين العلم و المهارة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 8- اللوزي عبد الباري درة؛ **أساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2002.
- 9- باسم الحميري؛ **التنمية الإدارية الأدوات و المعوقات**، ط1، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2012.
- 10- ثعلب سيد صابر؛ **نظم دعم إتخاذ القرارات الإدارية**، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 11- جمال الدين مرسي، **إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 12- جمال الدين مرسي، ثابت عبد الرحمن؛ **السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق علمي لإدارة السلوك في المنظمة**، الدار الجامعية طبع و نشر و توزيع، عمان، 2005.
- 13- جميل أحمد توفيق؛ **إدارة الأعمال مدخل وظيفي**، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.

- 14- جودت عزة عطوي؛ أساليب البحث العلمي (مفاهيمه، أدواته، الطرق الإحصائية)، ط4، دار الثقافة، عمان، 2011.
- 15- حسين عبد الحميد رشوان؛ التربية و المجتمع، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2005.
- 16- حسين حريم؛ السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، 2004.
- 17- رشيد زرواتي؛ تدريبات على منهجية البحث في علم الاجتماع، دار هومة، دون ذكر مكان النشر، 2002.
- 18- سعيد يسن عامر، علي محمد عبد الوهاب؛ الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة، ط2، القاهرة، 1998.
- 19- صلاح الدين عبد الباقي؛ إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2006.
- 20- عادل الحسن؛ الإدارة مدخل الحالات، الدار الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1992.
- 21- عبد الباري درة، محفوظ جودة؛ الأساسيات في الإدارة المعاصرة -منحى نظامي، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
- 22- عبد الرحمن بن عبد الله الواصل؛ البحث العلمي، إدارة التعليم في محافظة عنيزة، شعبة الاجتماعيات، 1999.
- 23- علوان قاسم نايف؛ إدارة الجودة الشاملة و متطلبات الإيزو، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، 2009.
- 24- علي شهاب؛ السلوك الإنساني في التنظيم، ط2، مؤسسة روز اليوسف، القاهرة، 1970.
- 25- علي غريبي؛ أبجديات المنهجية في كتاب الرسائل الجامعية، مطبعة سيرتا، قسنطينة، 2006.
- 26- عمر همشري؛ الإدارة الحديثة و مراكز المعلومات، مؤسسة الرؤى، عمان، 2000.

- 27- فاتن عوض؛ القيادة و الإشراف الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، ط1، عمان، 2009.
- 28- كمال حمدي أبو الخير؛ مبادئ الإدارة الدولية: النظرية و التطبيق، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1996.
- 29- كمال محمد المغربي؛ السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر، الأردن، 1994.
- 30- ماجد عبد المهدي؛ مساعدة "إدارة المنظمات من منظور كلي"، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- 31- محمد ابراهيم عبد المجيد؛ علم الاجتماع (النشأة و التطور، المشكلات الإجتماعية)، مؤسسة رؤية للنشر و التوزيع، المعمورة، 2007.
- 32- محمد بهجت جاد الله كشك؛ المنظمات و أسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1999.
- 33- محمد بوتين و آخرون؛ إستقلالية المؤسسات العمومية الإقتصادية: تسيير و إتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1994.
- 34- محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله؛ الإدارة علم و تطبيق، ط3، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2008.
- 35- محمد سعيد الحفار؛ الثورة الإدارية في القرن الحادي و العشرون، ط1، مطابع مؤسسة الوحدة، للصحافة و الطباعة و النشر، دمشق، 2002.
- 36- محمد عبد العالي السناري؛ القرارات الإدارية في المملكة العربية السعودية دراسة قانونية تحليلية مقارنة، مطابع الإدارة العامة، الرياض، 1994.
- 37- محمد عبد الفتاح؛ مفاهيم إدارية حديثة، الدار العلمية الدولية و دار الثقافة، عمان، 2003.
- 38- محمد غيث؛ قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر، الإسكندرية، 1992.
- 39- محمد فريد صحن و آخرون؛ مبادئ الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

**40-** مروان عبد الماجد إبراهيم؛ أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.

**41-** مصطفى محمود أبو بكر، أخلاقيات و قيم العمل في المنظمات المعاصرة، ط1، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، 2010.

**42-** موسى اللوزي؛ التطور التنظيمي أساسيات و مفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، 1999.

**43-** موسى اللوزي؛ التنظيم و إجراءات العمل، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2008.

**44-** ناديا أيوب؛ نظريات القرارات الإدارية، ط3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1996-1997.

**45-** نجم عبود نجم؛ إدارة العمليات، معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، السعودية، ب س.

**46-** نواف كنعان؛ إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية و التطبيق، دار العلمية الدولية و دار الثقافة، عمان، 2003.

**47-** وائل مختار إسماعيل؛ إدارة و تنظيم المكتبات و مراكز المعلومات، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2012.

#### ثانيا: المجالات:

**1-** مجلة لارك للفلسفة و اللسانيات و العلوم الإجتماعية؛ العدد الرابع عشر، السنة السادسة، 2014.


**2-** عبد اللطيف عبد اللطيف، جودة محفوظ أحمد؛ دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الإقتصادية و القانونية -المجلد 26- العدد الثاني، 2010.

#### ثالثا: الرسائل و المذكرات:

- 1- المطيري محمد غالب؛ مكونات الثقافة التنظيمية و علاقتها بدوافع التعلم الذاتي العاملين في القطاع حرس الحدود بالخفجي، رسالة ماجستير منشورة في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2013.
- 2- أمينة صديقي؛ تأثير الثقافة التنظيمية على أداء الموارد البشرية، مذكرة مكملة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2012.
- 3- عبد الوهاب سويسي؛ أهمية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي منظور نظامي، رسالة ماجستير، معهد العلوم الإقتصادية، جامعة الجزائر، 1994-1995.
- 4- علي عبد الله؛ أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 1990.
- 5- مصباح العاجز، إيهاب فاروق؛ دور الثقافة في تفعيل و تطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي، محافظة غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعية الإسلامية، غزة، 2011.

#### المراجع باللغة الأجنبية:

- 1- Jean-François Dhénin, **Brigitte Fournier**, OP, CIT.
- 2- Med Nuiga, **La conduite de changement par la qualité dans un contexte socioculturel, Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine**, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: D.TRUCHOT.ENSAM, PARIS, 2003.



# قائمة الملاحق



وزارة البحث العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون -تيارت-  
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الإجتماعية  
قسم العلوم الإجتماعية  
مسار علم الإجتماع

إستمارة البحث:

## الثقافة التنظيمية وإِتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC -تيارت-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

إشراف:  
أ. عربات منير

إعداد:  
كريم نورة  
عزیز نورية

ملاحظة هامة:

- الرجاء وضع علامة (x) أمام الخانة المناسبة.  
- إن المعلومات الواردة في الاستمارة سرية و لا تستخدم إلا لغرض علمي.

السنة الجامعية:  
2017-2018

المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 01- الجنس: ذكر  أنثى
- 02- السن: أقل من 25  25-32  33-40  41-48  49-56  57 فما فوق
- 03- الحالة المدنية: أعزب/عزباء  متزوج(ة)  مطلق(ة)  أرمل(ة)
- 04- المستوى التعليمي: متوسط  ثانوي  جامعي
- 05- الفئة السوسيو-مهنية: الإطارات العليا  الإطارات
- 06- الخبرة في العمل: أقل من 5 سنوات  5-10  11-16  17-22  أكثر من 22

المحور الثاني: المتعلق بالفرضية(01) التي كان مفادها:

"كلما اعتمدت المؤسسة على ثقافة التعاون كلما زادت المشاركة في صنع القرار".

- 07- هل تعتمد المؤسسة على مبدأ العدالة في توزيع العمل؟  
نعم  لا
- 08- هل تشجع المؤسسة العمال على مواجهة الصعوبات لتحقيق أهدافها؟  
نعم  لا
- إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل هذا عن طريق:  
- فتح المجال للمناقشة   
- وضع خطة بديلة للتنفيذ   
- القدرة على التكيف مع الحالات الطارئة
- أخرى تذكر.....

09- هل عمالك ضمن الفريق يشعرك ب؟

- الرضا   
- الإنتماء   
- الدافعية للعمل

أخرى تذكر.....

10- حسب رأيك، هل العمل الجماعي يزيد من؟

- كثرة الأخطاء في العمل   
- روح الإتكال   
- إكتساب معارف جديدة

أخرى تذكر.....

11- حسب رأيك، هل العمل الجماعي مفيد للمؤسسة؟

- نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم)، هل يرجع ذلك إلى:

- طبيعة العمل تفرض ذلك

- يشعر العاملون براح الفريق الواحد

أخرى تذكر.....

12- هل تقوم المؤسسة على مبدأ المشاركة في إتخاذ القرار؟

نعم  لا

13- هل القرارات المهمة في مؤسستكم تتخذ من طرف؟

- المدير

- مجلس الإدارة

- العمال

14- هل ترى أن المشاركة في إتخاذ القرار تعطي حولا ممكنة لإختيار أفضلها:

نعم  لا

15- هل تحضر الاجتماعات في المؤسسة:

نعم  لا

المحور الثالث: المتعلق بالفرضية (02) التي كان مفادها :

"كلما تبنت المؤسسة ثقافة الاندماج كلما زاد تفويض السلطة داخل المؤسسة".

16- هل تحرص المؤسسة على زرع الثقة في نفوس العاملين داخل العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) كيف ذلك:

- تحسيسهم بالإنتماء للمؤسسة

- دعم أفكارهم الجديدة

- منحهم الصلاحيات لإبداء آرائهم

أخرى تذكر.....

17- هل تدعم المؤسسة الإتصالات بين العاملين؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل عن طريق:

- التوجيهات و الأوامر و إعطاء التعليمات من الأعلى إلى الأسفل

- الأفراد المعنيين مباشرة في موقع العمل

أخرى تذكر.....

18- هل تتم إيصال التعليمات إليكم عن طريق؟

- الاجتماعات

- المناشير و الإعلانات

- المذكرات الإدارية

شفيها

أخرى تذكر

19- هل يمكنك الإتصال برئيسك في أي وقت و لأجل أي موضوع؟

نعم  لا

20- هل تلتزم بمسؤولياتك في العمل؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم)، هل هذا راجع إلى:

- ولائك للمؤسسة

- رغبتك في إنجاح المؤسسة

أخرى تذكر

21- كيف تقيم الجهود التي تبذلها لإنجاح المؤسسة؟

- مقبولة

- جيدة

- ممتازة

22- هل تقوم المؤسسة باستشارتك عند إتخاذ القرارات؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم) هل هذا راجع إلى:

- تقديمك للأفكار الإبداعية

- تقديم البدائل و الحلول

أخرى تذكر

23- هل إيمانك بالهدف المشترك يجعلك تبذل قصارى جهدك لإنجاح المؤسسة؟

نعم  لا

24- هل إلتزامك بالمسؤوليات في العمل يؤدي إلى؟

- زيادة صلاحياتك في العمل

- حصولك على فرص للترقية

- الحصول على مكافآت

أخرى تذكر

25- هل المشاركة في إنجاز المهام تؤدي إلى؟

- التماسك بين أعضاء الجماعة

- تبادل الأفكار و المعلومات

- الشعور بالرضا و الإستقرار

أخرى تذكر

المحور الرابع: المتعلق بالفرضية (03) التي كان مفادها:  
"كلما اعتمدت المؤسسة على ثقافة الإبداع كلما زادت فرص جديدة لتطوير العاملين داخل المؤسسة".

26- هل توفر المؤسسة بيئة عمل تساعد على الإبداع؟

نعم  لا

27- هل تحرص المؤسسة على تشجيع العاملين على قبول التحدي و المخاطرة؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم)، كيف ذلك:

- فتح قنوات الإتصال
- التشجيع على تقديم الرأي
- الإشراف في إتخاذ القرار
- التحفيز المادي و المعنوي
- الإشراف في حل المشاكل

أخرى تذكر.....

28- هل تساهم المؤسسة في تكوين فرق عمل مبدعة؟

نعم  لا

29- هل تعطي المؤسسة فرص للعمال للمشاركة في إتخاذ قراراتها؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم)، هل يؤدي هذا إلى:

- زيادة حالات الثقة بالنفس
- زيادة الشعور بالمسؤولية
- زيادة حب المخاطرة في إتخاذ القرار

أخرى تذكر.....

30- هل تتحمل بعض المخاطر التي تواجهك في عملك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم)، هل هذا راجع إلى:

- تحقيق أهداف المؤسسة
- الشعور بالمسؤولية
- تحقيق مصالحك الشخصية

أخرى تذكر.....

31- هل تمنح لك الفرص لتقديم اقتراحات و آراء تساهم في تفعيل عملية إتخاذ القرار؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم)، كيف ذلك:

- مشاركتك في صنع القرار

- فتح المجال لإبداء رأيك

أخرى تذكر.....

32- هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار الإقتراحات و الآراء المقدمة من طرف العمال؟

نعم  لا

33- هل يتم تطبيق مبدأ المساواة في تأمين فرص الترقية؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب (نعم)، على أي أساس:

- الكفاءة و الخبرة

- مؤهلات الفرد

- الأقدمية

أخرى تذكر.....

34- حسب رأيك، هل طبيعة الثقافة السائدة في المؤسسة تشجع على؟

- الإبداع و الابتكار

- إكتساب مهارات جديدة

- دعم الأفكار الجديدة

أخرى تذكر.....

35- هل ترى أن حرية إتخاذ القرار تدفعك إلى؟

- الإنضباط

- المداومة على العمل

- الإلتزام بالمواعيد

- بذل جهد أكثر

- لا تعني لي شيئاً

أخرى تذكر.....

36- هل يتطلب منك بذل المزيد من الجهد عندما تكون في مهام صعبة؟

نعم  لا

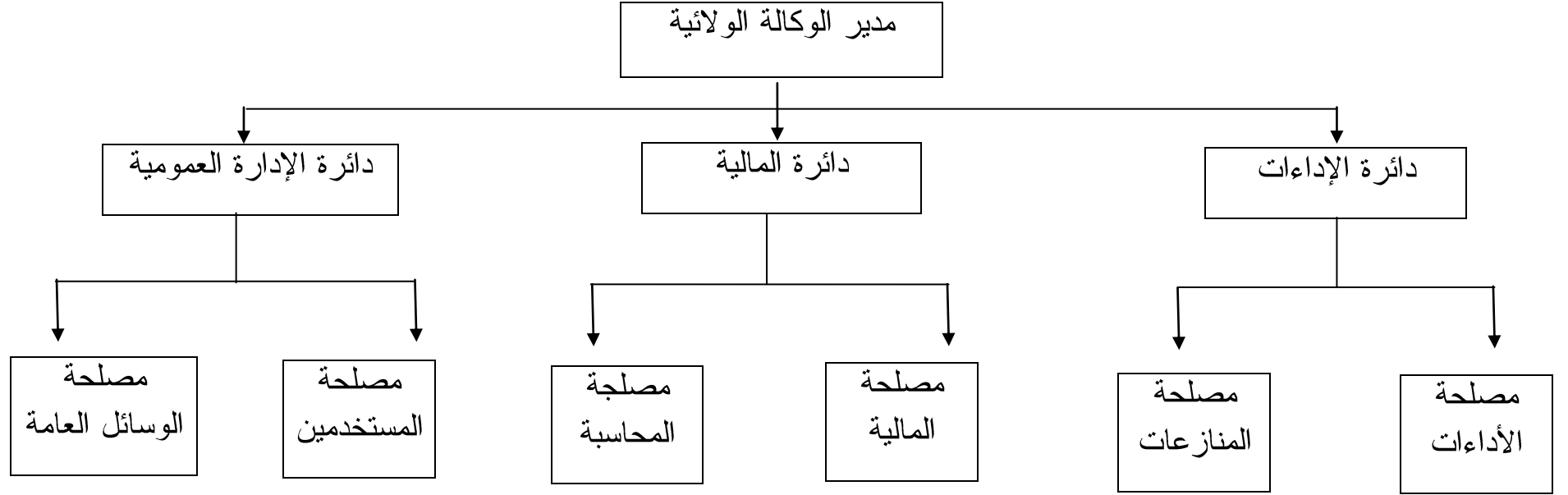
- إذا كانت الإجابة ب (نعم)، هل هذا راجع إلى:

- الرغبة في تحقيق الأهداف و تقديم الأفضل

- الحصول على الترقية

أخرى تذكر.....

الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للتأمين عن البطالة CNAC لولاية تيارت





الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

رقم القيد: 337/ ق ع إ ج / 2018

إلى السيدة(ة) المحترمة(ة) الصندوق الوطني للتأمين عن البطالة - تيارت -

**الموضوع: طلب الترخيص بإجراء دراسة ميدانية**

تحية طيبة وبعد:

في إطار تميمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم العلوم الاجتماعية يشرفني أن ألتمس من سيادتكم الترخيص لطلبة الآتية أسمائهم

- كريم نورة

- عزيز نورية

بإجراء بحث ميداني في مؤسستكم المحترمة، يندرج هذا البحث في إطار إنجاز مذكرة نهاية الدراسة في مستوى ماستر للسنة الجامعية 2018/2017 تحت عنــــــــــــــــوان:

**الثقافة التنظيمية واتخاذ القرار في المؤسسة**

وفي الأخير تقبلوا منا أسمى عبارات الاحترام والتقدير.

تيارت في: 2018/03/12.....

عبد الكلية

الكوافقة

