

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عباس لغرور خنشلة



كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الشعبة علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي:.....ك.ع ! ج.إن/ق ع إج/2023

البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية

- دراسة ميدانية بنزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة لولاية خنشلة-

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر شعبة علم الاجتماع

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

- د. عليمة عقون

- قطر الندى زروالي

أعضاء لجنة المناقشة:


الرتبة العلمية	الصفة	الإسم واللقب
أستاذ التعليم العالي	رئيسا	قرزيز محمود
أستاذ مساعد أ	مشرفا ومقررا	عليمة عقون
أستاذ محاضر أ	عضوا مناقشا	نصر الدين بهتون

السنة الجامعية 2023/2022

## شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي وفقنا على إتمام هذا البحث ورزقنا العزيمة فالحمد لله كثيرا  
ومباركا فيه

نتقدم بالشكر والتقدير للأستاذة المشرفة الدكتورة "عقون عليمة" التي وجهتني في  
مذكرتي هذه ولم تبخل عليا بنصائحها وتوجيهاتها، كما لا يفوتنا أن نتقدم بفائق  
الشكر والتقدير لكل أساتذة قسم علم اجتماع بالقطب الجامعي خنشلة  
والشكر موصول أيضا لمكتبة الكلية والمكتبة العمومية كما نشكر كل من مدلي يد  
العون من قريب أو بعيد.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

2.....	فهرس المحتويات:
1.....	قائمة الأشكال:
1.....	قائمة الجداول:
أ.....	مقدمة

## الفصل الاول

### الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

4.....	أولا: عرض الدراسات السابقة:
4.....	1-1 الدراسات المحلية:
9.....	1-2 الدراسات العربية:
14.....	1-3 مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:
14.....	1-4 - علاقة الدراسات السابقة بالدراسة المحلية:
16.....	ثانيا: المقاربة السوسولوجية:
17.....	ثالثا: تحديد وبناء الإشكالية:
19.....	رابعا: مبررات إختيار الموضوع:
19.....	خامسا: أهداف وأهمية الدراسة:
19.....	5-1- أهداف الدراسة:

20	5-2- أهمية الدراسة:
20	سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:
20	6-1- مفاهيم أساسية:
28	سابعا: متغيرات الدراسة:
29	ثامنا: فرضيات الدراسة

## الفصل الثاني

### الإطار النظري حول (البيئة التنظيمية الداخلية والفعالية التنظيمية)

31	أولا: البيئة التنظيمية الداخلية
31	1-1- أهمية البيئة التنظيمية الداخلية
31	2-1- مكونات وعناصر البيئة التنظيمية الداخلية
35	3-1- أهمية تحليل البيئة التنظيمية الداخلية
37	4-1- عناصر القوة والضعف في البيئة التنظيمية:
39	ثانيا: الفعالية التنظيمية
39	2-1- خصائص الفعالية التنظيمية
40	2-2- الأبعاد الخاصة لقياس الفعالية التنظيمية
42	2-3- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة
44	2-4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

46..... 2-5- النظريات الحديثة التي تناولت علاقة البيئة التنظيمية الداخلية بفعالية التنظيم

### الفصل الثالث

#### الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: مجالات الدراسة ..... 51

1-1- المجال المكاني ..... 51

2-1- المجال الزمني ..... 53

ثانياً: منهج الدراسة ..... 55

ثالثاً: مجتمع وعينة الدراسة: ..... 55

رابعاً: أدوات جمع البيانات ..... 56

4-1- الملاحظة ..... 56

4-2- الإستبيان ..... 56

4-3- المقابلة ..... 57

خامساً: أساليب معالجة البيانات ..... 57

5-1 مفهوماً: ..... 57

سادساً: الخصائص السيكومترية لإستبيان العينة الإستطلاعية: ..... 60

6-1- الثبات ..... 60

الفصل الرابع:

عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

- أولاً: تحليل الخصائص الشخصية للمجتمع الدراسي ..... 63
- 1-1 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس : ..... 63
- 3-1 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة: ..... 65
- 4-1 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة: ..... 66
- ثانياً: تحليل بيانات محاور الدراسة ..... 68
- 1-2 تحليل عبارات المؤشر الاول: نظام التسيير والترقية ..... 68
- 2-2 تحليل عبارات المؤشر الثاني: نمط الإتصال ..... 70
- 3-2 تحليل عبارات المؤشر الثالث: احترام الوقت والإنضباط ..... 71
- 4-2 تحليل عبارات المؤشر الرابع: نمط القيادة والإشراف. .... 72
- 5-2 تحليل عبارات المؤشر الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات ..... 74
- 6-2 تحليل عبارات المؤشر السادس: التدريب والتكوين. .... 76
- 3- تحليل بيانات المحور الثاني: الفعالية التنظيمية. .... 77
- 1-3 تحليل عبارات المؤشر الاول: تقليل الغياب ودوران العمل. .... 77
- 2-3 تحليل عبارات المؤشر الثاني: رفع روح المعنوية ورضا العاملين ..... 79
- 3-3 تحليل عبارات المؤشر الثالث: اقامة علاقات ودية بين المدراء والمرؤوسين. .... 80

## فهرس المحتويات

82	4-3 تحليل عبارات المؤشر الرابع: اقامة علاقات تعاونية بين العاملين .
83	5-3 تحليل عبارات المؤشر الخامس: جودة وكفاءة الاداء.
84	ثالثا: الفرضيات الإحصائية
84	1-3 الفرضية الإحصائية الرئيسية:
85	2-3 الفرضية الإحصائية الفرعية:
85	رابعا: اختبار الفرضيات الإحصائية:
85	اختبار الفرضية الرئيسية:
86	اختبار الفرضية الفرعية:
87	خامسا: نتائج الدراسة:
87	1-5 عرض نتائج الدراسة: خلصت نتائج الدراسة إلى مايلي:
88	2-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:
89	3-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة السوسولوجية:
89	4-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:
92	خاتمة:
95	قائمة المصادر والمراجع:
112	ملخص الدراسة

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
28	الشكل رقم 01: مخطط يوضح متغيرات الدراسة
53	الشكل رقم 02: يمثل الهيكل التنظيمي لمديرة أملاك الدولة لولاية خنشلة
63	الشكل رقم 03: دائرة نسبية توضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
65	الشكل رقم 04: دائرة نسبية توضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر.
66	الشكل رقم 05: دائرة نسبية توضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.
67	الشكل رقم 06: دائرة نسبية توضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
55	الجدول رقم 01: يمثل مجتمع البحث الفعلي
56	جدول رقم 02: يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي
60	الجدول رقم 3: يوضح معامل ارتباط بيرسون بين البيئة التنظيمية الداخلية وعباراتها.
60	الجدول رقم 4 : يوضح معامل ارتباط بيرسون بين الفعالية التنظيمية وعباراتها.
63	الجدول رقم 5: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس.
64	الجدول رقم 6: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر.
65	الجدول رقم 7: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.
66	الجدول رقم 8: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:
68	الجدول رقم 09: يمثل مجتمع البحث الفعلي
68	الجدول رقم 10: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول مؤشر نظام التسيير والترقية.
70	الجدول رقم 11: يوضح الانحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة حول مؤشر نمط الإتصال.
72	الجدول رقم 12: يوضح المتوسط والحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول مؤشر احترام الوقت والانضباط.
72	الجدول رقم 13: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول مؤشر نمط القيادة والإشراف.

قائمة الجداول

74	الجدول رقم 14: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات.
76	الجدول رقم 15: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر التدريب والتكوين.
77	الجدول رقم 16: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر تقليل الغياب ودوران العمل.
79	الجدول رقم 17: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر رفع الروح المعنوية ورضا العاملين.
80	الجدول رقم 18: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر اقامة علاقات ودية بين والمرؤوسين.
82	الجدول رقم 19: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر اقامة علاقات تعاونية بين العاملين.
83	الجدول رقم 20: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر جودة وكفاءة الاداء.
85	الجدول رقم 21: يبين العلاقة بين متغيري البيئة التنظيمية الداخلية و فعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة.
86	الجدول رقم 22: يبين العلاقة بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة بخنشلة.

# مقدمة

تتنوع المواضيع السوسيولوجية خاصة منها التي تتدرج ضمن حقل المنظمات التابعة للدراسات السوسيولوجية التنظيمية، إذ أن المنظمة تعد بأنها تكوين إجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حيز محدود وواضح نسبيا من أجل تحقيق الأهداف المشتركة والتي تحدث في بيئة تنظيمية والتي تعد من بين المشكلات ذات الأهمية في حياة المنظمات التي مرت بها المؤسسة الجزائرية من خلال إعطاء للعمال فرصة لتطوير البيئة التنظيمية للمؤسسات التي يعملون فيها وذلك من خلال جعل العوامل التنظيمية والوظيفية من أولويات المؤسسة والتي تسعى أية مؤسسة جاهدة إلى خلق التوازن والإستقرار في تلك العوامل ومدى مساهمة هذه العوامل في خلق فعالية تنظيمية.

إن الحديث عن الفعالية التنظيمية يقودنا إلى الخوض في الأسس التنظيمية الداخلية التي تتبثق من البيئة التنظيمية الداخلية والتي تكون متوافقة مع متطلبات المؤسسة والمجتمع من الحفاظ على استمرارها وبقائها، فقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين في الكثير من الميادين إلى إيجاد خطة تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ولكن موضوع فعالية المنظمة هو موضوع معقد بتعقيد المنظمات نفسها، وهذا ما أدى إلى كثرة الاختلافات حول تحديد مفهومها وضبط مؤشراتها وقياسها وربما يعود ذلك إلى صعوبة تحديد الظواهر التي تحيط بفعالية التنظيمات وتعد مداخل دراستها تبعا لاختلاف الطرق التي يتبعها الباحثون في هذا المجال، وفي هذه الدراسة سنحاول البحث عن علاقة البيئة التنظيمية الداخلية بفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

ومن خلال ما تم تقديمه قسمت هذه الدراسة إلى أربعة فصول منها فصلين في الجانب النظري وفصلين في الجانب الميداني حيث تضمن:

**الفصل الأول:** الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة القائم على عرض الدراسات السابقة ثم المقاربة السوسيولوجية المتبناة في هذه الدراسة ثم تلي ذلك تحديد وبناء الإشكالية وبعدها مبررات إختيار

الموضوع ثم صياغة الأهداف المراد تحقيقها من هذه الدراسة بالإضافة إلى سرد الأهمية الدراسة ولتيم بعدها تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة ثم تحديد متغيرات الدراسة وأخيرا وضع فرضيات الدراسة.

**الفصل الثاني:** فقد تم التطرق إلى البيئة التنظيمية الداخلية والفعالية التنظيمية حيث شمل العناصر التالية بداية بعرض عناصر البيئة التنظيمية الداخلية (أهمية البيئة التنظيمية الداخلية، مكونات وعناصر البيئة التنظيمية الداخلية، أهمية تحليل البيئة التنظيمية الداخلية، عناصر القوة والضعف في البيئة التنظيمية الداخلية) ثم عرض العناصر المتعلقة بالفعالية التنظيمية (خصائص الفعالية التنظيمية، الأبعاد الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية، عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، وأخيرا النظريات الحديثة التي تناولت علاقة البيئة التنظيمية الداخلية بفعالية التنظيم).

**الفصل الثالث:** فجاء تحت عنوان إجراءات المنهجية حيث أنه شمل مجالات الدراسة الزماني والمكاني والبشرية والموضوعي بالإضافة إلى إختيار منهج الدراسة ومجتمع وعينة الدراسة ولتيم بعدها عرض أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة، الإستبيان، المقابلة وبعدها عرض الأساليب الإحصائية والخصائص السيكومترية لإستبيان، أما الفصل الرابع والأخير فهو يتضمن عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة وذلك من خلال المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة بالإعتماد على برنامج الحزم الإحصائية SPSS23 وإختبار الفرضيات المتعلقة بالدراسة ومناقشتها لنضع جملة من الإقتراحات.

ونكمل دراستنا بخاتمة عامة تشير مضمونها إلى النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال مسارنا البحثي.

## الفصل الأول:

### الإطار المفاهيمي والمنهجي للدراسة

أولاً: عرض الدراسات السابقة

ثانياً: المقاربة السوسولوجية

ثالثاً: تحديد وبناء الإشكالية

رابعاً: مبررات إختيار الموضوع

خامساً: أهداف وأهمية الموضوع

سادساً: تحديد المفاهيم المتعلقة بالدراسة

سابعاً: تحديد متغيرات الدراسة

ثامناً: فرضيات الدراسة

**أولاً: عرض الدراسات السابقة:**

تعمل الدراسات السابقة في البحوث الأكاديمية (ليسانس، ماجستير، دكتوراه) على توجيه الباحث نحو المعلومات ذات الصلة بالموضوع الذي يحاول دراسته بمعنى أن الدراسات السابقة تكون لدى الباحث خلفية نظرية، كما أنها تتوفر له الجهد في إختيار الإطار النظري العام للموضوع من جهة ومن جهة أخرى تساعده على تحديد الأبعاد التي يرغب في دراسته.<sup>1</sup>

لذا اعتمدت في هذه الدراسة على عرض عدد من الدراسات السابقة المحلية منها والعربية ذات الصلة بمتغيري الدراسة ومحاولة المقارنة بين النتائج المتوصل إليها.

**1-1 الدراسات المحلية:****- الدراسة الأولى (دراسة مشابهة للموضوع)**

لمنيرة مازري، "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2017-2018.

**إشكالية الدراسة:**

تدور إشكالية الدراسة حول أهمية الإدارة الناجحة من خلال إدارتها الفعالة بصورة أكبر في قدرتها على مساعدة المنظمات بصورة عامة وإهتمام البنوك الجزائرية بتطبيق الأساليب الحديثة وضعف إدراك العاملين لمفهوم كلا من إدارة المعرفة والجودة الشاملة وهذا ما يحقق لهما علاقة تكاملية في حال تطبيقهما معا وتأثيرهما في فعالية البنوك في ظل المنافسة الشديدة ولهذا تجد

<sup>1</sup> - عبد القادر حبيتر: البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه، LMD، علم إجتمع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2021/2022، ص 25.

الباحث طرح سؤال رئيسي مفاده "إلى أي مدى يؤثر التكامل بين إدارتي المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية البنوك الجزائرية محل الدراسة ؟ ولإجابة عن هذا السؤال صاغ الباحث الفرضية التالية "لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية لإدارة المعرفة بأبعادها المختلفة (أفراد المعرفة، تكنولوجيا المعرفة، عمليات المعرفة) في مستوى فعالية البنوك الجزائرية محل الدراسة عند مستوى معنوية  $\alpha=0,05$ ، حيث تناول الباحث الجانب النظري في 4 فصول حيث يتضمن الفصل الأول مدخل مفاهيمي حول إدارة المعرفة وما يحتويه من عناصر (مفهوم المعرفة التنظيمية، خصائصها، أهميتها، أنواعها، مصادرها، نشأة إدارة المعرفة، مفهوماها، أهميتها، أهدافها، نماذج إدارة المعرفة وكيفية قياسها، مكوناتها)، أما الفصل الثاني فيتمحور حول إدارة الجودة الشاملة (مفهوم الجودة الشاملة، أهمية تصنيف إدارة الجودة، فوائدها، متطلباتها، شروطها، مراحلها، صعوبات تطبيق الجودة، أدوات تسير إدارة الجودة، إسهامات الباحثين في تحديد مبادئ إدارة الجودة الشاملة) أما بالنسبة للفصل الثالث فهو يحتوي على الفعالية التنظيمية حيث أنها تتضمن العناصر التالية (مفهوم الفعالية التنظيمية، خصائصها، المفاهيم المتعلقة بها، نماذج قياس الفعالية التنظيمية، قياس الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية، متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، مؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية، نموذج بطاقة الأداء المتوازن لقياس الفعالية التنظيمية)، وأخيرا الفصل الرابع نجده خصه للعلاقة بين إدارتي المعرفة وإدارة الجودة الشاملة وأثرهما على الفعالية التنظيمية تضمنت (أثر إدارة المعرفة على الفعالية التنظيمية وأثر إدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية وأوجه التشابه وأوجه الاختلاف، العلاقة بين مكونات إدارة المعرفة ومبادئ الجودة الشاملة، تأثير إدارتي "المعرفة والجودة الشاملة" على الفعالية التنظيمية من منظور بطاقة الأداء المتوازن). وقد أجريت الدراسة نظرا لصعوبة دراسة كل البنوك الجزائرية إقتصرت الدراسة على مجموعة منها (المديريات الجهوية للبنوك الجزائرية للشرق مكان سكن الباحثة والمتمثلة في المديريات الجهوية للبنك الوطني الجزائري - BNA المديرية الجهوية للبنك الجهوي الخارجي BEA - المديرية الجهوية للبنك التتمية المحلية - BDL المديرية الجهوية للبنك الجهوي الريفية - BADR المديرية الجهوية للبنك القرض الشعبي الجزائري - CPA المديرية

الجهوية للصندوق الوطني للتوفير والإحتياط CNEP موزعة على الولايات التالية (سطيف، باتنة، بسكرة) قامت الباحثة بتوزيع الإستبيانات خلال فترة زمنية فاقت سنة (من سبتمبر 2016 إلى مارس 2017

حيث أن مجتمع البحث تضمن جميع إطارات المديريات الجهوية للبنوك الجزائرية للشرق الجزائري، حيث بلغ عددهم 6 مديريات موزعة عبر الوطن وشمل 144 مفردة.

استخدمت الباحثة الإستبيان والمقابلة والملاحظة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة وكما أنها قامت بأسلوب المسح الشامل لإطارات البنوك.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- تمثل إدارة المعرفة في جانبها النظري حقلا علميا قديما نسبيا إلا أن الواقع التنظيمي لها مزال حديث.
- إن الجديد ليس المعرفة أو أهمية المعرفة وإنما هي كيفية إدارتها من أجل تعظيم المنفعة منها.
- إن المنظمات التي تهتم بممارسة إدارة المعرفة تكون أكثر فاعلية في تحقيق أهدافها.
- تحقيق مستويات عالية من الفعالية له علاقة بالأساليب الحديثة التي نمارسها المنظمة.
- يؤدي الأداء التعاوني لكل من إدارة المعرفة والجودة الشاملة التي تحقيق الفعالية التنظيمية.
- تختلف معايير الفعالية التنظيمية باختلاف طبيعة وحجم المنظمات وأنه لا توجد معايير موحدة تصلح لجميع المنظمات.

- يمكن النظر لإدارة المعرفة والجودة الشاملة على أنها مدخلان متكاملان إذ يدعم كل منهما الآخر<sup>1</sup>

### - الدراسة الثانية (دراسة مطابقة للموضوع)

لعبد القادر حبيتر، البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية لضمان الإجتماعي لبلدية أدرار، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه LMD، علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2021/2022.

### - إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة أي علاقة العناصر الفيزيكية بفعالية الوكالات المحلية العمومية لضمان الإجتماعي، أو مانوع العلاقة الموجودة بين النسق الفني وتحقيق أهداف المؤسسة، ومن خلال هذا نجد الباحث طرح سؤال رئيسي مفاده "ماطبيعة العلاقة بين البيئة التنظيمية بفعالية الوكالات المحلية العمومية لضمان الإجتماعي لبلدية أدرار؟ ولإجابة عن هذا السؤال صاغ الباحث الفرضية التالية "للبيئة التنظيمية علاقة بتحقيق فعالية الوكالات المحلية العمومية لضمان الإجتماعي لبلدية أدرار، حيث نجد الباحث تناول الجانب النظري في فصلين فالفصل الأول تحت عنوان رؤى نظرية حول البيئة التنظيمية شمل العناصر التالية (ماهية البيئة التنظيمية ومكوناتها، تحليل البيئة التنظيمية، عناصر القوة والضعف في البيئة، والبيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم وفق النظريات الحديثة) أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان "مدخل سوسيو تنظيمي حول فعالية المؤسسة" شمل العناصر التالية (مفهوم الفعالية التنظيمية، خصائصها، المفاهيم المتعلقة بها، الفرق بين الفعالية والكفاءة وتحليلات

<sup>1</sup> منيرة مازري: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2017/2018

العلاقة، مؤشرات الفعالية التنظيمية، قياس الفعالية التنظيمية وعوائقها، خصائص المنظمات الفعالة، متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية)، وقد أجريت الدراسة بالوكالات المحلية العمومية لضمان الإجتماعي لبلدية أدرار حيث تم إختيار ثلاثة منها (الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء CNAS، الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الغير الأجراء CSNOS، الصندوق الوطني للتقاعد CNR في زمان 20 فيفري 2019 تم الحصول على الموافقة المبدئية لإجراء الدراسة الميدانية، وفي 15 جانفي 2020 النزول إلى الميدان لأخذ المعلومات حول عدد العمال والمعلومات حول المؤسسات ميدان الدراسة، وفي 25 أوت 2020 تم توزيع الإستبيان على المبحوثين، وفي 10 سبتمبر 2020 تم إسترجاع الإستبيان من مجتمع البحث وإدخال بيانات الإستبيان في برنامج Spps, V23 ودام التفرغ وإستخراج النتائج مدة شهر وقد أجريت الدراسة على عمال ثلاثة وكالات لضمان الإجتماعي لبلدية أدرار المتواجدين في الخدمة حيث بلغ عددهم 117 مفردة موزعة كما يلي

-الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الأجراء 72 عاملا

-الصندوق الوطني للتأمينات الإجتماعية للعمال الغير الأجراء 24 عاملا.

-الصندوق الوطني للتقاعد 21 عاملا.

وقد إعتد الباحث في هذه الدراسة على المسح الشامل.

وقد قامت الباحثة بالاستعانة في دراستها على الإستبيبان والمقابلة.

كما اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي.

وقد توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:

- أن سلطة المدير لا تعمل على تقييد حرية العمال في وكالات الضمان الإجتماعي والتوجيه يتيح لهم فرصة التعبير.

- عدم تقاضي أجر إضافي والتخصص متوافق مع المنصب بنسبة 32,75% وهذا ما يوضح نقطتين
- غياب تفعيل الحوافز المادية في الوكالات
- اللجوء في العمل بالنموذج التسيير التقليدي القائم بنزوح التعاون والإبداع.
- تشجيع رؤساء المصالح للمناقشة الجماعية وعملية التوجيه تتيح للعمال فرصة التعبير عن آرائهم وأفكارهم بنسبة 21,55%
- إنجاز العمال مهامهم في إطار مناصبهم وعدم تلقي ترقية بزيادة المجهود بنسبة 27,58%
- وجود إضاءة كافية في المكتب والخضوع نادرا للمساءلة من طرف الرئيس المباشر بنسبة 16,37% مما يؤكد أن وكالات لضمان الإجتماعي توفر عناصر فيزيقية كافية تعمل على مساعدة العامل على إنجاز المهام<sup>1</sup>

## 1-2- الدراسات العربية:

### - الدراسة العربية الأولى (دراسة مشابهة للموضوع)

لأمجد عبد الرحمن الأهدل، أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي العاملين في شركات الدخان الأردنية، أطروحة لإستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الوسط، تموز، 2011

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر: مرجع سبق ذكره، ص 185

إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول تحليل أثر البيئة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسة والكشف عن نقاط القوة والضعف التي تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين، ولهذا تجد الباحث طرح سؤال رئيسي مفاده "ما تأثير البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي في شركات الدخان الأردنية ؟

وللإجابة على هذا السؤال صاغ الباحث الفرضية التالية "لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية"، تناول الباحث الجانب النظري في فصلين حيث الفصل الأول جاء تحت عنوان "الإطار العام للدراسة" يتضمن العناصر التالية (مقدمة، أهمية وأهداف الدراسة، فرضيات الدراسة، محددات الدراسة، التعريف بالمفاهيم)، أما الفصل الثاني فهو يتمحور حول الإطار النظري والدراسات السابقة (مفهوم البيئة التنظيمية، الأداء الوظيفي، تقييم الأداء، التمكين، مفهوم القيادة وأنماطها، الدراسات السابقة، مايميز هذه الدراسة)، وقد أجريت الدراسة بمكان شركات الدخان العاملة في الأردن وكان عددها أربع شركات وهي (شركات الربان التجارية، شركة بوابة بايل، الشركة الأوروبية للسجائر)، فشملت الدراسة جميع المستويات الوظيفية وقد قام الباحث بإختيار عينة عشوائية كيفية من جميع المستويات الوظيفية في شركات الدخان حيث شملت 116 مفردة

وقد قام الباحث بالاستعانة في جمع المعلومات الإستبيان، كما اعتمد على المنهج الوصفي في تحليله للبيانات المتعلقة بالدراسة.

- وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- هناك أثر للبيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية عند مستوى دلالة 0,05 وتعد العلاقة قوية كون  $r=68,1\%$

- هناك توجه لدى شركات الدخان الأردنية لتطبيق أسلوب الإتصالات الإلكترونية لإنجاز العمل وذلك حسب إجابات أفراد عينة الدراسة حيث كان المتوسط الحسابي 3,8276 وهذا يعد متوسط قويا.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتمكين على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية عند مستوى دلالة 0,05 وتعد العلاقة متوسطة كون  $r=57,8\%$
- أظهرت نتائج الدراسة أن المديرين المسؤولين في شركات عينة الدراسة تقوم بوضع معايير من الممكن تحقيقها وإنجازها من قبل العاملين.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للعمل الجماعي على الأداء الوظيفي لدى العاملين في شركات الدخان الأردنية عند مستوى دلالة 0,05 وتعد العلاقة متوسطة كون  $r=67,6\%$
- لقد ظهر جليا أن فلسفة فريق العمل في شركات الدخان الأردنية كان مطلقا حيث كان لها أثر واضح على الأداء الوظيفي للعاملين، وذلك أن الإدارات تشجع العمل الجماعي وكذلك تهتم الإدارة بتبادل الأفكار حول العمل مع العاملين وتعمل على نشر أجواء ودية بين العاملين.
- تقوم شركات الدخان بعقد دورات منظمة للعاملين للرفع من كفاءتهم وتطوير قدراتهم<sup>1</sup>
- الدراسة العربية الثانية ( دراسة مشابهة للموضوع)

لأحمد صبار نايف المسعودي، أثر البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في وزارة الموارد المائية العرقية، دراسة ميدانية في مراكز مديريات الموارد المائية، 2012.

<sup>1</sup> أمجد عبد الرحمن الأهدل: أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، أطروحة لإستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، تموز، 2011

- إشكالية الدراسة:

تدور إشكالية الدراسة حول أثر البيئة التنظيمية الداخلية في خلق دافعية العمل لدى الموظفين في وزارة الموارد المائية، أي أثر الأبعاد المتعلقة بالبيئة التنظيمية الداخلية على تحقيق مستوى دافعية العمل لدى الموظفين في وزارة الموارد المائية العراقية، ولذلك نجد الباحث طرح سؤال رئيسي مفاده "ما الأهمية النسبية لأبعاد البيئة التنظيمية الداخلية (الأنظمة والتعليمات والإجراءات، الأجور والمكافآت، جماعة العمل والمشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، ظروف العمل، سياسات المنظمة) في وزارة الموارد المائية العراقية؟ وللاجابة عن هذا السؤال صاغ الباحث الفرضية التالية لايوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $0,05$  لأبعاد البيئة التنظيمية الداخلية (الأنظمة والتعليمات والإجراءات، الأجور والمكافآت، جماعة العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات الإدارية، ظروف العمل، سياسات المنظمة) في الدافعية للعمل لدى الموظفين في وزارة الموارد المائية العراقية، حيث نجد الباحث تناول فصل نظري يحتوي على العناصر التالية أولاً: (البيئة التنظيمية الداخلية، أبعاد البيئة التنظيمية الداخلية، أنواع سياسات المنظمة) ثانياً: (الدافعية للعمل، أهمية الدافعية للعمل، أنواع الدوافع، نظريات الدوافع)، وقد أجريت الدراسة بمراكز المديریات الموارد المائية بالعراق، حيث تم إختيار الهيئة العامة لتشغيل مشاريع الري والبنل والمديریات التابعة لها في المحافظات العراقية عدا محافظات إقليم كردستان وقد تم إختيار عينة عشوائية طبقية من العدد الكلي لمجتمع الدراسة والمكون من 800 موظف، حيث تم توزيع 400 إستبيان على أفراد العينة.

وقد إستخدم الباحث في الدراسة أداة الأدب النظري حيث شملت أداة الدراسة على ثلاثة

أجزاء وهي:

- الجزء الأول (المتغيرات الشخصية والوظيفية)

- الجزء الثاني (المتغير المستقل - البيئة التنظيمية الداخلية-)

- الجزء الثالث (المتغير التابع - الدافعية للعمل -)

إعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تحليل ووصف البيانات

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

- إن إتجاهات الموظفين في وزارة الموارد المائية العرقية نحو أبعاد البيئة التنظيمية الداخلية بشكل عام (الأنظمة والتعليمات والإجراءات، والأجور، والمكافآت، جماعة العمل، المشاركة في إتخاذ القرارات، ظروف العمل، سياسات المنظمة) كانت إيجابية وبمستوى متوسط حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 2,94 وهذا يعني أنه كلما زاد إدراك الموظفين للأنظمة والتعليمات والإجراءات في وزارة الموارد المائية العرقية إزدادت دافعتهم للعمل وتحسين مستوى أدائهم.

- إن بعد الأنظمة والتعليمات والإجراءات كأحد أبعاد البيئة التنظيمية الداخلية المؤثرة في الدافعية للعمل في وزارة الموارد المائية العرقية كما نجد أيضا بعد جماعة العمل يعتبر بعد مؤثر في الدافعية للعمل.

- إن المتغير التابع (الدافعية للعمل) ظهر بمستوى مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4,07 وهذا يدل على أن الدافعية للعمل للموظفين في وزارة الموارد المائية العرقية ذات درجة عالية من الكفاءة.

- إن جميع درجات الارتباط للعلاقة بين أبعاد المتغير المستقل والمتغير التابع كانت موجبة وطرديّة وبمستوى متوسط ومقبول إحصائيا عند مستوى دلالة  $0,05^1 \ll a$ .

<sup>1</sup>أحمد صبار نايف المسعودي: بحوث وأوراق عمل، المؤتمر الثاني عشر الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، القاهرة، من 8-10 سبتمبر 2012، ص ص 265، 313

### 1-3- مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة:

اختلفت مجالات الإستفادة من الدراسات السابقة من دراسة إلى أخرى لكن يمكن إجمالاً أن نلخصها كمايلي

✓ تم الإستفادة من الدراسة المحلية الأولى في بناء الإطار النظري للمتغير التابع ألا وهو "الفعالية التنظيمية" وهذه الدراسة جاءت بعنوان "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية".

✓ الدراسة المحلية الثانية "البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية" تم الإستفادة منها في بناء الإطار النظري حول المتغير المستقل وتحديد الإشكالية وبناء بعض المؤشرات ونتائج الدراسة.

✓ الدراسة العربية الأولى تحت عنوان "أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية" تم الإستفادة من هذه الدراسة في بناء الإطار النظري لدراسة.

✓ الدراسة العربية الثانية بعنوان "أثر البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في وزارة الموارد المائية العرقية" تم الإستفادة منها في جانب كيفية بناء الإستمارة.

✓ كما تمت الإستفادة من الدراسات السابقة المحلية في الجوانب المنهجية خاصة في الجوانب المنهجية خاصة في إختيار وبناء أداة جمع البيانات.

### 1-4- علاقة الدراسات السابقة بالدراسة المحلية:

أثناء عرضنا لعلاقة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة سنحاول التركيز على نقاط الإتفاق ونقاط الإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة.

- من حيث الإتفاق والإختلاف:

نقاط الإتفاق:

- إشتراك هذه الدراسة مع الدراسة الأولى في المتغير التابع "الفعالية التنظيمية".
- إشتراك هذه الدراسة مع الدراسة الثانية في متغيرات الدراسة ألا وهي "البيئة التنظيمية والفعالية التنظيمية".

- إشتراك هذه الدراسة مع الدراسة الثالثة في المتغير المستقل "البيئة التنظيمية".

- إشتراك هذه الدراسة مع الدراسة الرابعة في المتغير المستقل "البيئة التنظيمية".

نقاط الإختلاف:

- في هذا العنصر سنحاول التركيز على طرح بعض نقاط الإختلاف بين هذه الدراسة والدراسات السابقة على أساس الدراسات الميدانية (من ناحية الهدف والمجال).

❖ من حيث الهدف:

تهدف من خلال دراستنا على التعرف على البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة، بينما إختلفت أهداف كل دراسة من الدراسات السابقة المعروضة على دراستنا كمايلي:

- الدراسة المحلية الأولى: هدفت إلى التعرف على "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية".

- الدراسة المحلية الثانية: هدفت إلى التعرف على البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية".

- الدراسة العربية الأولى: هدفت إلى التعرف على "أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية".
- الدراسة العربية الثانية: هدفت إلى التعرف على "أثر البيئة التنظيمية الداخلية في الدافعية للعمل لدى الموظفين في وزارة الموارد المائية العرقية".

### ❖ من ناحية المجال المكاني:

- يمثل الإطار المكاني لدراستنا في مؤسسة مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة، بينما اختلفت مجالات الدراسات السابقة عن دراستنا ومن خلال هذا سنعرضها فيما يلي
- الدراسة المحلية الأولى: كان مجالها المكاني هو البنوك الجزائرية وشملت المناطق التالية (سطيف، باتنة، بسكرة).
- الدراسة المحلية الثانية: مجالها المكاني هو الوكالات المحلية العمومية لضمان الإجتماعي لبلدية أدرار.
- الدراسة العربية الأولى: مجالها المكاني هو الشركات الدخان الأردنية وشملت أربع شركات (شركة بوابة بايل، شركة الربان التجارية، الإتحاد، الشركة الأوروبية للسجائر).
- الدراسة العربية الثانية: مجالها المكاني هو وزارة الموارد المائية العرقية.

### ثانيا: المقاربة السوسولوجية:

تعتبر المقاربة السوسولوجية من أبرز الركائز الهامة في الدراسة السوسولوجية، حيث نجد أي سياق نظري للدراسة ينطلق من نظرية معينة وهي التي من خلالها تمكن الباحث في الضبط والتحكم في موضوع دراسته<sup>1</sup>، وبمأن موضوع دراستنا هو "البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها

<sup>1</sup> زروال يسرى، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية، علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2021/2022، ص 24

بفعالية المؤسسة الجزائرية "قمنا بتبني مدخل وظيفي نظرية النسق الإجتماعي لتالكوت بارسونز لتفسير وإيجاد نوع العلاقة الموجودة بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية المؤسسة، باعتباره أن المؤسسة تتكون من أنساق فرعية والتي تقترن مع بعضها البعض من أجل التوازن الاجتماعي وهذا يؤدي إلى المحافظة عليه واستمرارها هذه الأنساق وتكيفها، ومن أبرز مسلماتها نجد

- التكيف: بمعنى أن يقوم النسق الاجتماعي بتأمين التسهيلات الضرورية لحياة المجتمع

- تحقيق الهدف: أي تحديد الأولويات بين أهداف المجتمع والإنسجام تمثل لموارد النسق من أجل تحقيق الاهداف.

- التكامل: وهو المحافظة على العلاقات الداخلية بين هذه الأجزاء

- المحافظة على استمرار النسق واستمرار صيانتها: بمعنى بقاء المؤسسة واستمرارها<sup>1</sup>

فقمنا بالإعتماد على هذه النظرية من إشكالية البحث إلى المعالجة النظرية وصولاً إلى الدراسة التطبيقية التي تنتج نتائج الدراسة والإجابات حول مختلف الاستفهامات المرتبط بموضوع الدراسة.

### ثالثاً: تحديد وبناء الإشكالية:

تعتبر المؤسسة ذلك الإطار أو الحيز أو المحيط الذي يضم مجموعة من المكونات التي تتنوع وتختلف حسب نشاطها وطبيعتها، فالأمر الذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى هو مدى تحقيقها للأهداف المسطرة لأجلها، كما أنها تتميز بأنساق فرعية تعمل هذه الأنساق في إطار تكاملي وتساند وظيفي يجعلها تحقيق ذلك الأهداف كما نجدها أيضاً تحتوي على مركب (مادي وبشري)،

<sup>1</sup> محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001، ص 21

فالمادي متمثل في الأجهزة والأدوات الخاصة بالعمل، أما البشري فهو يشمل ذلك التفاعلات والعلاقات الإجتماعية التي تحدث داخل المؤسسة فهذه العناصر قد تكون لها دخل في تكوين بيئة تنظيمية داخلية ملائمة.

إن الحديث عن البيئة التنظيمية الداخلية يقودنا إلى التركيز على النسق الداخلي للمؤسسة<sup>1</sup>، أي بمعنى أن كل عناصرها أو مكوناتها تعمل وفق أنساق فرعية نساعدتها على بقائها وإستمرارها، فهذا الإستمرار قديكون من خلال تفعيل البيئة التنظيمية الداخلية من ناحية العوامل التنظيمية والوظيفية المتمثلة في (نظام التسيير والترقية، نمط الإتصال، نمط القيادة والإشراف، إحترام الوقت والإنضباط، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب والتكوين) هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى فهي تحتوي على جملة من المتغيرات والتفاعلات التي تحدث في المؤسسة والتي تؤدي تكاملها إلى تحقيق النجاح لمديرية أملاك الدولة والتي تعتبر إحدى المؤسسات ذات الأهمية كونها تسعى إلى تلبية إحتياجات المجتمع وتسعى أيضا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تعد من المفاهيم التنظيمية المهمة في مجال التنظيمات التي يؤدي تحقيقها إلى بقاء المؤسسة في محيطها التي تعمل فيها.

ومن هنا نطرح الإشكالية الجوهرية في السؤال الرئيسي التالي

مانوع العلاقة بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديريةية أملاك الدولة بخنشلة؟

ومن خلال هذا السؤال ينبثق عنه سؤال فرعي مفاده

ما نوع العلاقة بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديريةية أملاك الدولة بخنشلة ؟

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر: مرجع سبق ذكره، ص 25

## رابعاً: مبررات إختيار الموضوع:

لكل باحث له أسباب تدفعه لإختيار موضوع معين من أجل دراسته وهذه الأسباب تتمثل فيما

يلي:

- الرغبة الشخصية للكشف عن بعد البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة وتعود هذه الرغبة إلى إهتمام الطالبة بالتخصص كون موضوع مجال الدراسة.

- معرفة مقومات البيئة التنظيمية الداخلية في مؤسستنا الجزائرية.

- إدراك حقيقة بعد البيئة التنظيمية الداخلية ومدى تطبيق أرضية ملائمة تؤدي إلى تحقيق الأهداف.

- المساهمة في إثراء البحث السوسولوجي بدراسة من نشأتها تسلط الضوء على علاقة البيئة التنظيمية الداخلية بفعالية المؤسسة الجزائرية إنطلاقاً من ما تتوصل إليه من نتائج.

## خامساً: أهداف وأهمية الدراسة:

### 5-1- أهداف الدراسة:

- الهدف العام:

التعرف على نوع العلاقة الموجودة بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

- الهدف الخاص:

محاولة الكشف عن نوع العلاقة الموجودة بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

## 5-2- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- محاولة تسليط الضوء على كيف تساهم البيئة التنظيمية الداخلية في تحقيق فعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة وإيجاد نوع العلاقة الموجودة بين العوامل التنظيمية والوظيفية (نظام التسيير والترقية، نمط الإتصال، نمط القيادة والإشراف، إحترام الوقت والإنضباط، التدريب والتكوين) ومحاولة الخروج بمجموعة من نتائج التي تؤدي إلى تحقيق فعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

## سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة:

تعتبر دقة المفاهيم من شروط البحث العلمي الجيد وعلى الباحث عند صياغته للمشكلة يلزم عليه أن يحدد المفاهيم التي يستخدمها وكما إتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح ويسهل على القراء الذين يتابعون البحث إدراك وفهم الأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها<sup>1</sup>

## 6-1- مفاهيم أساسية:

### - البيئة التنظيمية الداخلية:

هناك عدد من التعاريف التي تعرضت لمفهوم البيئة التنظيمية الداخلية والتي سنعرض عدد منها.

<sup>1</sup> علي بلحاج رحمانى: البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2018/2019 ص 7

- تعرف على أنها مجموعة العناصر أو العوامل المتواجدة في المؤسسة والتي تؤثر إلى حد كبير في أدائها ونشاطاتها والتي تتمثل في الأفراد العاملين وثقافة المؤسسة وعلاقات العمل ومجلس الإدارة والسياسات ومكونات الإنتاج كالتكنولوجيا والبحث والتطوير.<sup>1</sup>

- ومن خلال هذا التعريف يتضح لنا أن المؤسسة تتشكل من مجموعة من الأنساق الفرعية غير أنه أضاف عنصر التفاعل بين تلك الأنساق.

أما "محمود سلمان العميان" فيعرفها بأنها البيئة الداخلية المادية وغير المادية التي يعمل الفرد في إطارها<sup>2</sup>

ومن خلال هذا نستخلص بأن البيئة التنظيمية الداخلية تضم العناصر المادية كالألات والأفراد والمعدات والعناصر الغير مادية كالحوافز والعلاقات...

كما يعرفها "محمد يوسف القاضي" بأنها مجموعة القوى والظروف التي تتبع من الموردين والموزعين والمنافسين والعملاء والتي تؤثر في قدرة المنظمة على تأمين مدخلاتها وتصريف مخرجاتها.<sup>3</sup>

ومن خلال هذا التعريف نستخلص بأن البيئة التنظيمية الداخلية هي عبارة عن نظام مفتوح له علاقات وتبادل مع البيئة الخارجية.

ويعرفها أيضا "محمد قاسم القريوتي" بأنها السياسات الإدارية العامة ونظرة الإدارة العليا إلى العاملين في إدارة الموارد البشرية والإمكانات المتوفرة لها القيام بالعمل<sup>4</sup>

<sup>1</sup>صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 42

<sup>2</sup>محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 305

<sup>3</sup>محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، أكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 335

<sup>4</sup>محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص 37

- التعريف الإجرائي للبيئة التنظيمية الداخلية:

هي مجموعة من العوامل التنظيمية والوظيفية المتمثلة في (نظام التسيير والترقية، ونمط الإتصال، إحترام الوقت والإنضباط، ونمط القيادة والإشراف، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب والتكوين) والتي تؤدي إلى بيئة تنظيمية جيدة.

- الفعالية التنظيمية:

✓ الفعالية:

- لغة: جاءت كلمة فعالية في قاموس "المنجد في اللغة العربية المعاصرة" بمعنى كون الشئ يؤدي إلى النتائج<sup>1</sup>

✓ الفعالية التنظيمية:

- إصطلاحاً:

هناك عدد كبير من الكتب والباحثين في علم الإجتماع قدموا تعاريف حول الفعالية التنظيمية حسب تخصصاتهم والزوايا التي تناول منها الفعالية ويرجع هذا الإختلاف في التعاريف إلى عدم الإتفاق على تعريف موحد للفعالية التنظيمية ولذا فقد إرتأينا أن نعرض بعضها حسب ما تم الإطلاع من الكتب،ولهذا نجد تعريف "ناصر قاسمي" للفعالية التنظيمية بأنها درجة تحقيق الاهداف التنظيمية الموضوعة ضمن إستراتيجية المنظمة والرضا عن الأهداف في إطار إحترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط المناسبة للإنتاج مثل الميزانية الكافية والتجهيزات المناسبة<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مأمون الحموي وآخرون: قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، 2001، ص 1102

<sup>2</sup> عبد القادر حبيتر: المرجع السابق الذكر، ص 86

ومن خلال هذا التعريف نصل إلى أن هذا الباحث إهتم بالنسق الداخلي ومدى مساهمته في تحقيق الفعالية التنظيمية أي بمعنى كيف تساهم الميزانية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين. ويعريفها أيضا "برنارد" على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها، كما يعرفها أيضا "الفار" "alvar" بأنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بعض النظر عن الأهداف التي تحققها<sup>1</sup>

كما نجد أيضا تعريف "بن علي عبد الوهاب" للفعالية التنظيمية بأنها تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي تم تحديدها مسبقا<sup>2</sup>

من خلال هذا التعاريف نستخلص بأن الفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على الوصول أو تحقيق أو بلوغ المؤسسة إلى النقطة التي تم تخطيطها مسبقا مع مراعاة كل القواعد التي تسمح بالوصول إلى هذه الدرجة.

ويعريفها "موث" "Mott" بأنها قدرة المنظمة على تعبئة مراكزها من الطاقة لإنتاج العمل والتكيف معه.<sup>3</sup>

أومن خلال ماتم فهمه نصل إلى أن المؤسسة لديها القدرة على تلبية حاجيتها من الطاقة المختلفة سواء كانت طاقات بشرية أو مادية من أجل إنتاج عمل في المؤسسة وتحقيق التكيف والمرونة معه.

<sup>1</sup>أسامة خيري: التميز التنظيمي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2014، الأردن، ص 193

<sup>2</sup>بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، 2014/2015، ص 52

<sup>3</sup>حمي عبد الستار وحورية تزرولت عمروني: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، ورقة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020، ص 548

### التعريف الإجرائي للفعالية التنظيمية:

هي العملية التي تقوم فيها المنظمة بتسخير كافة الجهود المادية والبشرية وتتحدد مع بعضها البعض لتحقيق الأهداف التي تطمح لها المؤسسة

✓ العلاقة:

- لغة: علاقة: جمع علائق المبنية ما تعلق بالإنسان من مال و زوجة وولد، ويقال ما بينهما علاقة، أي شيء يتعلق به أحدهما على الآخر.<sup>1</sup>

اصطلاحاً: هي رابطة بين شيئين أو ظاهرتين بحيث يستلزم أحدهما تغيير الآخر.<sup>2</sup>

### 6-2- المفاهيم المساعدة:

✓ البيئة:

- لغة: هي وسط يعيش فيه الإنسان (البيئة الإجتماعية أو البيئة الثقافية)<sup>3</sup>

البيئة: بمعنى المنزل<sup>4</sup>

- اصطلاحاً:

إستخدم علماء المسلمين كلمة البيئة اصطلاحاً منذ القرن الثالث هجري الدلالة على الوسط الطبيعي والجغرافي والمكاني والإحيائي الذي يعيش فيه الكائن الحي بما في ذلك الإنسان وكذا إستخدمه للإشارة إلى المناخ الإجتماعي والسياسي والأخلاقي والفكري المحيط بالإنسان، فالبيئة

<sup>1</sup> المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط1، دار الشرق للطباعة، بيروت، 2003، ص 526.

<sup>2</sup> أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1986، ص 352.

<sup>3</sup> جبران مسعود: معجم أبجدي مصور للمبتدئين عربي/عربي، ط3، دار العلم للملايين، الأردن، 2001، ص 123

<sup>4</sup> ابن منظور: لسان العرب، المجلد1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2003، ص46

هي كل ما يؤثر في سلوك الأفراد والجماعات ولذلك نجد علماء الاجتماع على وجه الخصوص يؤكدون على دراسة المتغيرات أو الظروف الخارجة عن الكائن الحي<sup>1</sup>

كما يشار إليها بأنها الإطار الذي تعمل أو توجد فيه المؤسسة أو المنظمة الاجتماعية<sup>2</sup>

كما أنها تعرف بأنها المجال الذي تحدث فيه الإثارة والتفاعل لكل وحدة حية، أو هي كل ما يحيط بالإنسان من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم إجتماعية وعلاقات شخصية<sup>3</sup>، أي بمعنى الوسط الطبيعي أو المادي الذي يضم نظم إجتماعية وعلاقات شخصية ومجتمعات بشرية.

### ✓ التنظيم:

لغة: الترتيب<sup>4</sup>

### إصطلاحاً:

ويعرف في قاموس علم الاجتماع على أنه "جماعة منظمة على مستوى عال يتمتع بأهداف واضحة وقواعد ولوائح مقررة رسمياً ونسق الأدوار المحددة<sup>5</sup>."

ويعرفه "جروج تيري" بأنه إقامة علاقات فعالية للسلطة بين العمل والأشخاص وأماكن العمل بغرض تمكين الجماعة من العمل مع بعضها البعض بكفاءة<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر: مرجع سبق ذكره، ص 17

<sup>2</sup> مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة "الهيكل والتصميم"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 23

<sup>3</sup> محمود سليمان العميان: مرجع سبق ذكره، ص 323

<sup>4</sup> هبة العويني: قاموس المترادفات المدرسي، دون طبعة، دار العلم للملايين، بيروت، دون سنة النشر، 1، ص 102

<sup>5</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006، ص 287

<sup>6</sup> رافدة الحريري: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014،

ويعرفها "أسامة خيري" بأنه نظام ينسق العلاقات الإدارية ويحدد الوظائف ويكون العمليات الإدارية من أجل تحقيق أكبر قدر من الأهداف<sup>1</sup>.

ومن خلال هذه التعاريف نستنتج بأن التنظيم عملية ترتيب وتنسيق العلاقات المتعلقة بالإدارة وتحديد الوظائف الموجودة فيها مع مراعاة العمليات الإدارية وتوزيع المسؤوليات بين العاملين فيها بشكل متوازن من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.

✓ المؤسسة:

- لغة: إسم لكل جمعية أو معهد أو شركة أو نحو ذلك<sup>2</sup>

- إصطلاحاً:

هناك عدد من التعاريف حول المؤسسة نذكر منها

- تعرف بأنها وحدة إجتماعية أو إنها تكوين إجتماعي منسق بوعي يتفاعل فيه الأفراد ضمن حدود محددة وواضحة نسبياً من أجل تحقيق أهداف مشتركة<sup>3</sup>

ومن خلال هذا التعريف نصل بأن المؤسسة عبارة عن كيان إجتماعي يتفاعل ضمنه أفراد من أجل تحقيق أهداف مشتركة وهذا التحقيق يؤدي إلى إستمرار ونمو المؤسسة.

- ويعرفها أيضاً "SOOT" بأنها تشمل العناصر التالية:

الأهداف، الأفراد العاملون، البناء الإجتماعي، البيئة، التقنيات، أي بمعنى عبارة عن بناء إجتماعي يضم مجموعة من تقنيات وأفراد يعملون من أجل تحقيق أهداف<sup>4</sup>

<sup>1</sup>أسامة خيري: الإدارة العامة، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص25

<sup>2</sup>إلياس جوزيف: معجم مدرسي المجاني المصور، دون طبعة، دار المجاني، الأردن، 2004، ص733

<sup>3</sup> مؤيد سعيد السالم: مرجع سبق ذكره، ص 23.

<sup>4</sup>حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط2، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع،

وتعرف أيضا بأنها كيان إقتصادي وإجتماعي وسياسي يضم منظومات فرعية تعمل بصورة متناسقة ومتعاونة في إطار تصميم محدد لإنجاز المهام وتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>

### ✓ الفرق بين الكفاءة والفعالية:

تعتبر مفهوم الكفاءة مفهوم ملازم لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل، فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقيق أهدافها ولكنها بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلبا على فعالية أهدافها فكلما إرتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت إحتتمالات قدرة المنظمة على البقاء والإستمرار، كما قد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة مثال قيام المؤسسة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها<sup>2</sup>.

- الكفاءة: هي القدرة على إستغلال الموارد إستغلال صحيحا لتحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

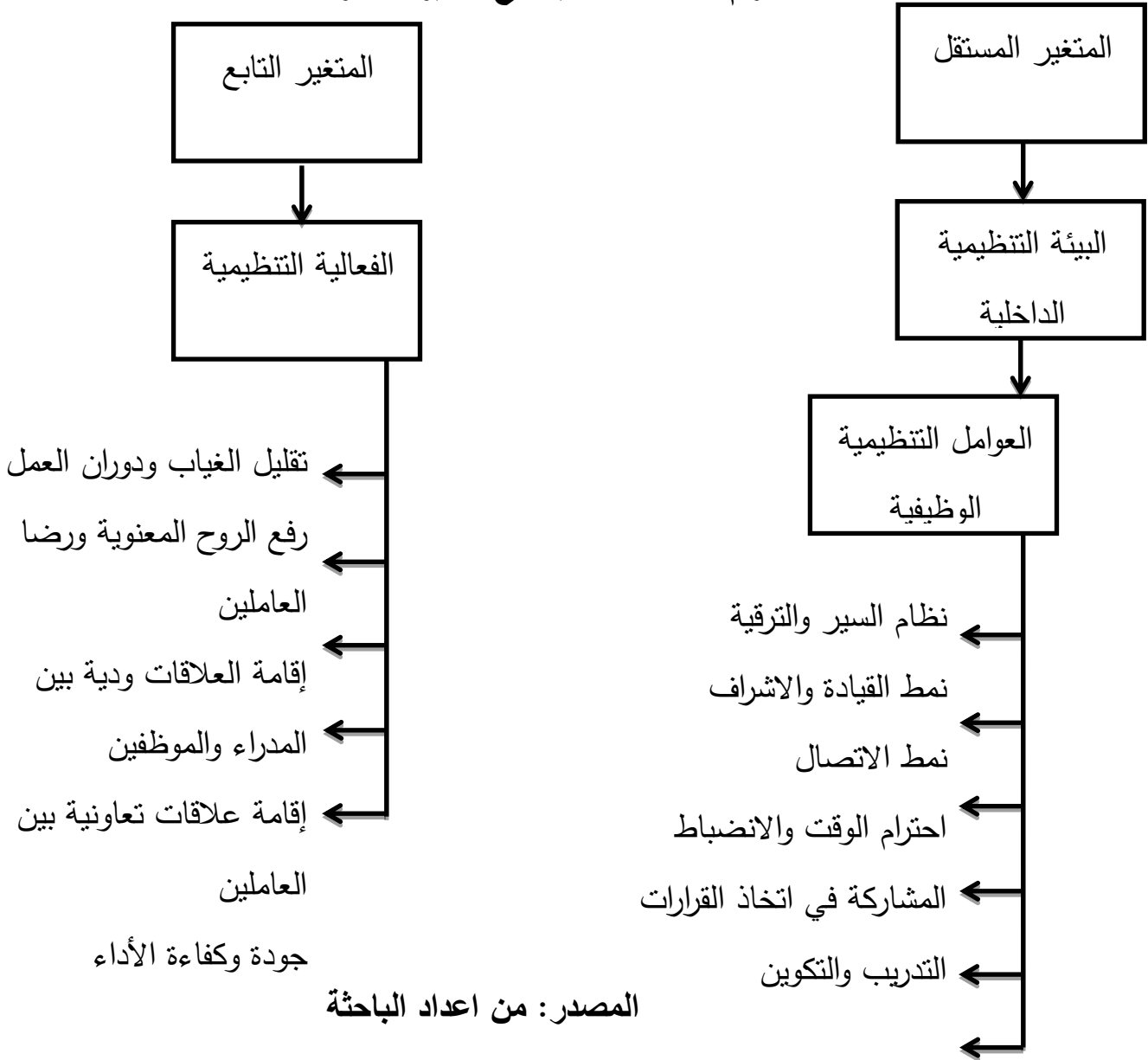
<sup>1</sup>نعمة عباس الخفاجي وظاهر محسن الغالي: نظرية المنظمة "مدخل النظم"، الطبعة العربية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009، ص16

<sup>2</sup>أسامة خيري: مرجع سبق ذكره، ص195

<sup>3</sup>رعد عبد الله الطائي وعيسى قداة: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 46

سابعاً: متغيرات الدراسة:

الشكل رقم 01: مخطط يوضح متغيرات الدراسة



## ثامنا: فرضيات الدراسة

### الفرضيات الإنشائية

لتسهيل معالجة إشكالية البحث يمكن الإعتماد على الفرضيات التالية:

### الفرضية الرئيسية

- توجد علاقة طردية بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة ومن خلال هذه الفرضية تتبثق الفرضية التالية:
- توجد علاقة طردية بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

## الفصل الثاني:

### الإطار النظري

#### (البيئة التنظيمية الداخلية والفعالية التنظيمية)

أولاً: البيئة التنظيمية الداخلية

1-1 أهمية البيئة التنظيمية الداخلية

1-2 مكونات وعناصر البيئة التنظيمية الداخلية

1-3 أهمية تحليل البيئة التنظيمية الداخلية

1-4 عناصر القوة والضعف في البيئة التنظيمية الداخلية

ثانياً: الفعالية التنظيمية

-/2-1 خصائص الفعالية التنظيمية

2-2 الأبعاد الخاصة لقياس الفعالية التنظيمية

2-3 عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة

2-4 العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

2-5 النظريات الحديثة التي تناولت علاقة البيئة التنظيمية الداخلية بفعالية التنظيم

## أولاً: البيئة التنظيمية الداخلية

### 1-1- أهمية البيئة التنظيمية الداخلية

تعتبر البيئة التنظيمية الداخلية من أهم المتغيرات التي تحدث في المؤسسة:

- أنها تقوم بتحقيق الأهداف المخططة التي قد ترتبط بالمناخ السائد في بيئة العمل<sup>1</sup>
- تأثير البيئة التنظيمية الداخلية على سلوكيات الأفراد واتجاهاتهم.
- تؤثر على الوظيفة والأداء والولاء التنظيمي مثلاً يكونوا العاملون أكثر إنتاجية في المنظمات أو المؤسسات التي تكون بيئتهم التنظيمية قابلة للعمل أي أنها تتميز بجميع مؤهلات العمل.
- تحدد لهم مسار التنظيم وتركيبته الذي من خلاله تحقيق المؤسسة فعاليتها التنظيمية.
- تقوم بإدارة الموارد البشرية والإمكانات المتوفرة في المؤسسة<sup>2</sup>.

### 2-1- مكونات وعناصر البيئة التنظيمية الداخلية

تتكون البيئة التنظيمية الداخلية من مجموعة العناصر والتي يختلف ذكرها وترتيبها باختلاف المؤلفين والباحثين الذين تناولوا الموضوع ولهم إسهامات فيه ولهذا إعتدنا على مجموعة من التصنيفات والمتمثلة فيمايلي.

#### 2-1-1- تصنيف مجيد الكرخي: حسب نظره تتكون البيئة التنظيمية الداخلية من:

أ- الهيكل التنظيمي: إن الهيكل التنظيمي عنده هو مسار العمل فهو الذي يحدد السلطة والمسؤولية لكل وظيفة في المنظمة بمختلف مستوياتها الإدارية فهو يشمل تنظيم وظائف الإدارة

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي: مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> خالد بوشارب بولدواني: البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية، العدد الثالث عشر، تيارت، مجلة الفكر المتوسطي، 2018، ص 90.

بغية تحقيق أهداف المنظمة، أي بمعنى أن الهيكل التنظيمي هو ركيزة أساسية في المنظمة الذي من خلاله يتم تحقيق أهداف المنظمة.

ب- ثقافة المنظمة: هي مجموعة من القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة أو هي مجموعة من المعتقدات والرموز التي تمتلكها المنظمة والتي إكتسبت بمرور الوقت

وأضيف أن ثقافة المنظمة تشمل أيضا القواعد والقوانين التي تدير المنظمة بشكل تنظيمي بغية تحقيق الأهداف المسطرة.

ج- البيئة التسويقية: تتعلق البيئة التسويقية في المؤسسة بكفاءة وفاعلية الإدارة التسويقية بجدارة النشاط التسويقي الهادف إلى تنفيذ أهداف المنظمة واستراتيجيتها وكذا أهم الأنشطة والمجالات التسويقية الواجب دراستها وتحليلها.

د- البيئة الإنتاجية: تضم الإستراتيجيات الإنتاجية إختيار وتصميم المنتج والرقابة على أنشطة المنظمة اللازمة للإنتاج أو الخدمات<sup>1</sup>

ومن خلال هذا نستنتج أن البيئة الإنتاجية لها دور في إختيار وتصميم المنتج ومراقبته من اجل تحقيق بيئة تنظيمية جيدة قابلة للعمل.

هـ/- إدارة الموارد البشرية: بمعنى الجودة والكفاءة في العمل وهذا يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة كما أستنتج أن المؤسسة التي تمتلك موارد بشرية كفوة تستطيع تحقيق اهدافها.

و/- البيئة المالية: تساهم البيئة المالية في المؤسسة في تحديد طبيعة الإستراتيجية التي يمكن أن تنتهجها اتجاه الموقف المالية.

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر: مرجع سبق ذكره، ص 45.

## 2-1-2 تصنيف عمر وصفي وعقلي وقيس المومني:

البيئة التنظيمية الداخلية عندهم تتكون من:

أ/- المالكون: وهم الأشخاص الذين لهم حق الملكية القانونية للمؤسسة سواء كانت ملكية فردية او جماعية أم عائلية إذ يمثل المالكون مصدر الضغط الرئيسي على توجيه وقرارات المنظمة فهم مالكون بالأساس القيم الاقتصادية فهم بذلك لديهم الحق في التدخل في كافة قرارات المتعلقة بالمنظمة فهي تمثل مصالحهم.

ب/- العاملون: وهم الأشخاص الذين يعملون في المؤسسة ويؤدون معظم وظائف المؤسسة فهم يختلفون في جو معين داخل المؤسسة يرتبط أشد الارتباط بعوامل مختلفة كالرضا الوظيفي والرغبة والدافعية نحو العمل بالإضافة إلى الاندماج الاجتماعي وهذه العوامل كلها تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

ج/- نمط القيادة: يتم نمط القيادة عن طريق توزيع المهام داخل المؤسسة، إذ يرتبط بالهيكل التنظيمي ومدى مرونته يؤدي بالضرورة إلى تحقيق الأهداف وتحدد أيضا أساليب العمل داخل المؤسسة والتي تؤثر على أدائها<sup>1</sup>

د/- ثقافة المؤسسة: هي مجموعة من القيم والعادات والسلوكيات التي يتم تشاركها في مابين المنتمية للمؤسسة وتصبح بمثابة الموجه للسلوك بحيث يتم تناقلها بين الاعضاء القدامى والجدد ومن خلال هذا نستنتج أن ثقافة المؤسسة عبارة عن حيز يشمل كل ما هو موجود في المؤسسة من ضوابط وقوانين وقواعد وغيرها فهي تسعى إلى ضبط وتوجيه العامل داخل المؤسسة.

ه/- العناصر المادية: تغطي هاته المكونات كافة الوظائف داخل المؤسسة فهي لا ترتبط بالضرورة بتقنيات الإنتاج والآلات والمواد الأولية التي نستعملها في إنتاج أي سلعة معينة بل تشمل حتى وظيفة الموارد البشرية والتي تحتاج الى تكنولوجيا عالية للتدريب والتأهيل للمورد

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر: مرجع نفسه ص 46

البشري إضافة إلى وظيفة التسويق التي تحتاج معدات تكنولوجية تساهم في دراسة إحتياجات السوق فالعناصر المادية تخلق نوع من المفروقات بين المنظمات إذ نجد المنظمات الناجحة لها موارد مادية تساهم في نجاحها عكس المنظمات الفاشلة التي لا تمتلك تلك الموارد<sup>1</sup>

وقد أشار كلا من (Wheelen and Hinger)

إلى البيئة التنظيمية الداخلية بثلاث مكونات رئيسية وهي:

### 1- الهيكل التنظيمي: Organizational structures

يقصد به البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيما بينها فهو أيضا يبين التقسيمات التنظيمية والوحدات التي تقوم بالأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المؤسسة، ويحدد خطوات السلطة ومراكز إتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية المتعلقة بالمؤسسة ويمكن القول بأنه يمكن تصميم أجزاء الهيكل التنظيمي بأشكال وطرق مختلفة فالهيكل التنظيمي هو مجموعة من عوامل ومتغيرات عديدة ومعقدة ويستطيع كل مدير أن يختار الهيكل المناسب والصالح للمؤسسة التي يعمل فيها لأن لا يوجد هيكل تنظيمي مثالي صالح للتطبيق على أية مؤسسة، وقد بينت العديد من الدراسات الميدانية أن هناك عوامل من شأنها أن تؤثر في إختيار وتصميم الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة لدى كل من Stephen and David 1988 ومن أهم هذه العوامل نجد إستراتيجية المؤسسة أو المكان التي تقع فيه وحجمها ودورة حياتها ومدى تمركز مكان عملها بالإضافة إلى درجة التخصص اللازم لها والقدرات والمهارات الإنسانية التي تحتاجها ونوعية التكنولوجيا التي تستخدمها والثقافة السائدة فيها، فالمؤسسة التي تسود فيها الثقافة الأتوقراطية يصعب فيها تفويض السلطات وبالتالي يكون نطاق الإشراف فيها ضيق والزيادة في عدد المستويات وكما أن التنسيق الأفقي بين الوحدات أو الأجزاء الإدارية تصبح لها صعوبة في

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر: مرجع سبق ذكره ص 46.

تبادل المعلومات بين تلك الوحدات الإدارية عكس المؤسسة التي تسود فيها الثقافة الديمقراطية فهي يؤدي بالضرورة إلى الإنفتاح على البيئة الخارجية وبالتالي تحقيق تلبية إحتياجات المتغيرة<sup>1</sup>

## 2- الثقافة التنظيمية: Organizational culture وصفها 1997thonos

بأنها الافتراضات الأساسية التي تحرك وتسير للمؤسسة فثقافة المؤسسة هي التي تحدد السلوك والروابط المناسبة للمؤسسة وتحفز العاملين بها

و من خلال هذا نستنتج أن الثقافة التنظيمية عبارة عن القيم والقوانين والقواعد المرتبطة بالمؤسسة والتي من خلالها تحرك وتحدد سلوك العاملين فيها.

## 3 -/الموارد التنظيمية: Organization'sResources

نقصد بها الموارد الموجودة في المؤسسة من العمليات والامكانيات والمهارات والخصائص والمعلومات قد تكون ملموسة كالمكان والأموال والمباني وغير ملموسة كاسمعة للمؤسسة واسمها التجاري في السوق بالإضافة لصورتها الذهنية لدى الجمهور وبراءات الاختراع والمهارات الفنية والتسويقية وتعد الموارد عنصر فعال في المؤسسة تؤدي بها إلى ميزة تنافسية الصورة كبيرة<sup>2</sup>.

## 3-1- أهمية تحليل البيئة التنظيمية الداخلية

وتعني إلقاء نظرة تفصيلية إلى داخل المؤسسة لتحديد مستوى الأداء ومجالات القوة والضعف بالإضافة إلى القيود ويبنى التحليل الداخلي على المعلومات التفصيلية عن الأرباح والمبيعات والهيكلة التنظيمية ونمط إدارة وغيرها ويساهم التحليل البيئي الداخلي في:

- تقييم القدرات والإمكانيات المادية والبشرية الموجودة في المؤسسة أي بمعنى تقييم أداء العاملين ومدى إمكانياتهم على إستخدام الآلات والموارد المتاحة في المؤسسة.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعده: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، الأردن، 2016، 320.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص321.

- معرفة الوضع التنافسي النسبي للمؤسسة ومقارنتها بالمؤسسات الأخرى من خلال المردودية والكفاءة والمهارة.

- بيان نقاط القوة وتعزيزها وتطويرها من أجل زيادة القدرة على الإستغلال الفرص ومواجهة المخاطر التي قد تكون معرضة على المؤسسة الكشف على نقاط الضعف أي مجالات النقص التنظيمية الموجودة داخل المؤسسة والحد من آثارها السلبية<sup>1</sup>

- معرفة مدى كفاءة ونجاح البناء التنظيمي أو الهيكل التنظيمي للمؤسسة خاصة إذا كانت المؤسسة تتميز بنقاط القوة.

- معرفة مدى تلاحم وترابط العلاقات بين الأفراد وتماسكها خلال العمل والمحافظة على استمرارية مؤسساتهم.

- معرفة مدى توفر الأفراد العاملين بها صفة المهارات والقدرات الفنية.

- يساعد في امكانية التوسع الرأسي والأفقي للمؤسسة<sup>2</sup>

كما انها أيضا تهتم بدراسة وتحليل ظروف أسواق القوى العاملة ووضع تصورات وتنبؤات حول أية تغيرات جديدة مستقبلية في التشريعات التي تنظم شؤون التوظيف التي من شأنها أن تؤثر على المنظمة<sup>3</sup> اي من خلال تحليل البيئة التنظيمية يقوم المدير أو صاحب المنظمة أو المؤسسة بوضع بعض من التصورات والتنبؤات التي قد تحدث مستقبلا وهذا ينعكس على المنظمة بشكل كبير.

<sup>1</sup> فريد كورتل وأمال يوب: تكنولوجيا المعلومات ودورها في العمل الإداري والتسويقي، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2016، ص ص 26-28.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 29.

<sup>3</sup> حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص ص 103-104.

## 4-1- عناصر القوة والضعف في البيئة التنظيمية:

تسعى المنظمة من خلال بيئتها التنظيمية الى اقتناص الفرص التي تزيد من قوتها من جهة ومن جهة اخرى تسعى الى تقادي بعض التهديدات التي تفرضها عليها بعض العوامل او العناصر.

## 1-4-1- عناصر القوة

هي العناصر الجذابة في البيئة الداخلية والتي من خلالها تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف المسطرة دون وجود أية مشكلة وتضيف لها ميزة تنافسية مع المنظمات أو المؤسسات الأخرى فهذه العناصر تتوزع في مختلف الوظائف الموجودة في الموارد البشرية ذو كفاءة وخبرة عالية او في مادة اولية ذات ثمن رخيص او في تنظيم جزء من العمل في المؤسسة ومن بين هذه العناصر نجد:

- تفوق وتميز المؤسسة في أدائها بمعنى استمرارية وبقاء المؤسسة ونموها وتطورها.
- انتشار المؤسسة على نطاق واسع ومدى شهرتها من خلال المنتوجات التي تقدمها.
- رضا الزبائن عن عمل المؤسسة<sup>1</sup>
- إنفتاح المؤسسة على نطاق واسع إلى أن المؤسسة لها علاقات كثيرة مع البيئة الخارجية من جهة والمنظمات الأخرى من جهة ثانية.
- إمتلاك المنظمة ميزانية كافية دون وجود ديون.
- إمتلاك المؤسسة هيكل أو بناء تنظيمي مرن يسمح لها بالإستمرار والإستقرار في تحقيق اهدافها.

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر، مرجع سبق ذكره، ص 74.

- حصول المنظمة على موارد أي طاقات بشرية ذات كفاءات عالية تسمح لها بالأداء الجيد في المؤسسة.

ومن خلال ما سبق نستنتج أن إعتقاد المنظمة أو المؤسسة على موارد بشرية عالية ذات كفاءة جيدة مع الإستخدام الأمثل للموارد المادية يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة بمعنى أن تتحقق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة وبالتالي الوصول الى التوسيع في نطاقها والشهرة.

#### 1-4-2/- عناصر الضعف:

تمثل عناصر الضعف لمؤسسة عائقا أمام تحقيق الأداء المثالي في ظل التنافس الشديد أي عدم تحقيق الأهداف، فغياب بعض عناصر القوة تؤدي الى تشكل عناصر الضعف في المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

- عدم التميز وضعف أداء المؤسسة
- إفتقاد المنظمة للشهرة بسبب عدم ترويج إسمها
- عدم رضا المستفيدين من خدمات المنظمة
- ضعف قدرات المنظمة المالية
- إفتقاد المنظمة لإدارة كفى
- ضعف العلاقات التي تنتجها المؤسسة مع الاخرين
- جمود الهيكل التنظيمي واللوائح المعمول بها داخل المؤسسة
- تدني كفاءة العاملين داخل المؤسسة وإفتقارهم الكثير من المهارات<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر، مرجع سبق ذكره، ص 75.

ومن خلال هذه العناصر السلبية نصل الى أن عدم إمتلاك المؤسسة للموارد البشرية والمادية تؤدي بها إلى عدم تحقيق الفعالية داخل المؤسسة أي عدم تحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة.

## ثانيا: الفعالية التنظيمية

### 2-1- خصائص الفعالية التنظيمية

من مجموع المفاهيم المعطاة للفعالية التنظيمية هناك عدد من الخصائص تتمثل فيمايلي:

1- الشمولية: أي بمعنى تتضمن العديد من الأبعاد والصور الإقتصادية والإجتماعية والثقافية

2- الإستمرارية: وهي عبارة عن ظاهرة مستمرة على مدى زمني معين

3- التوزيع: يستفيد منه جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع والأفراد والمساهمين

4- التعقيد: أي أن لها علاقات غير بارزة بين الأبعاد

5- النسبية: إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية المؤسسة الصورة مطلقة حيث نجد مفهوم المؤسسة الفعالية يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقييم تلك الفعالية.

كما إستخلص كلا من (Hernaret Renz) من خلال التعاريف المقدمة للفعالية التنظيمية مجموعة من الخصائص يمكن إيجازها فيمايلي:<sup>1</sup>

1/- الفعالية التنظيمية هي عبارة مجال حيوي للمقارنة فالمحدد لفعالية المنظمة أو المؤسسة هو مقارنة أدائها بأداء المؤسسات أو المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> مازري منيرة: مرجع سبق ذكره، ص 180.

2/- مفهوم الفعالية التنظيمية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلا قياس الفعالية التنظيمية لأية مؤسسة من خلال مؤشر الأداء فتحقيق وفر في الميزانية لا يشير بالضرورة إلى فعالية تنظيمية جيدة وعالية، بمعنى أن الفعالية التنظيمية تتحقق بمستوى الأداء وليس بمستوى الميزانية الكافية للمؤسسة فالفعالية تقاس بمؤشر الأداء.

3/- القيادة في المؤسسة هي مؤشر يصنع الفارق في الفعالية التنظيمية فقد بينت العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عال موجب بين فعالية القيادة والفعالية التنظيمية في المؤسسة.

4/- الفعالية التنظيمية هي بناء إجتماعي المحيط بالمؤسسة

5/- المنظمة الفعالة لا بدونها تنتهج ممارسات إدارية سليمة وليس بالضرورة وأن العكس صحيح فقد تبني المؤسسة ممارسات إدارية سليمة ولكن لا تستطيع تحقيق الفعالية التنظيمية

6/- يقتضي الإداء بتبني أفضل الممارسات تقيما نقديا فاعلا حيث توصلت الدراسة إلى نتائج مغايرة لما هو متفق عليه بشأن ضمان الوصول الى فعالية تنظيمية جيدة من خلال الإستقطاب أفضل الممارسات.<sup>1</sup>

## 2-2- الأبعاد الخاصة لقياس الفعالية التنظيمية.

إن نتاغ الأبعاد مع بعضها البعض يؤديان الى تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة ومن بين تلك الأبعاد نجد:

أ/- البعد الإقتصادي للفعالية التنظيمية

إن هذا البعد يعتمد على الأسس التالية

- الإعتماد على تقسيم العمل والتخصص وكذلك الطابع المغلق لنظام المؤسسة وحياد العنصر البشري.

<sup>1</sup> مازري منيرة: مرجع سبق ذكره، ص 180.

- ينظر إلى الفعالية التنظيمية على أنها من الأبعاد المادية على أساس العلاقة بين المدخلات والمخرجات

- يعتمد أيضا على صور الرشادة

1- الرشادة الإنتاجية لدى تايلور Taylor

2- الرشادة الإدارية لدى فايول Fayol

3- الرشادة الهيكلية لدى فيبر weber

- عوامل الفعالية التنظيمية حسب هذا البعد كالتالي

1- التخصص وتقسيم العمل

2- الهيكل التنظيمي<sup>1</sup>

3- هرمية السلطة

4- نطاق الإشراف<sup>2</sup>

ب/- البعد الإجتماعي للفعالية التنظيمية

ركز على تحقيق التوازن بين متطلبات العملية الإنتاجية المادية وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار، والتنسيق بين مختلف مكونات العملية التنظيمية من ناحية التحفيز المادي والمعنوي وهذا يؤدي بالضرورة إلى زيادة إنتاجية الفرد والجماعة بالإضافة إلى إنشاء علاقات تنظيمية بين مختلف المستويات الهرمية.

<sup>1</sup>الموقع https://www.asjp , cerist, dz بتاريخ 2023/02/28، على الساعة 19:00.

<sup>2</sup>الموقع نفسه.

## ج- البعد النظامي للفعالية التنظيمية

نتيجة للقصور الذي ميز الدراسات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في إعطاء تفسير وتصور شامل لمتغيرات والتي تتحكم في تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا يعود الى عدم وجود ثبات واستقرار الظاهرة التنظيمية فلماذا برز الإتجاه النظامي الذي حاول تفسير الفعالية التنظيمية من خلال السعي إلى تعظيم مكانة التفويض للمؤسسة في علاقتها مع البيئة والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية بالإضافة إلى مراعاة متغيرات هيكلية ومدى تأثيرها على التصميم الهيكل التنظيمي وكيف تساهم طبيعة العلاقات القائمة بين أعضاء المؤسسة.

## 2-3- عناصر ومؤشرات الحكم على فعالية المؤسسة

إن فعالية المؤسسة في معظم الأحيان هي مدى تحقيق المؤسسة أهدافها المسطرة حتى تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف متعلقة وخاصة بالمؤسسة وأخرى خاصة بالتفاعل بينها وبين الظروف الداخلية والخارجية فعناصر فعالية المؤسسة تشمل الإنتاجية والرضا والتأقلم والتطور، كما أن هذه العناصر مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها وتستخدم كمؤشرات للحكم على فعالية المؤسسة وتنقسم إلى قسمين:

أ- مؤشرات داخلية: وترتبط بمدخلات المؤسسة وعملياتها وتشمل مايلي:

- تخطيط وتحديد الأهداف: بمعنى مدى قدرة المؤسسة على وضع مسار اوخطة معينة تقوم بها من أجل تحقيق الأهداف.

- المهارات الإجتماعية للمدير: أن يكون أعضاء المؤسسة بصفة عامة مهارات إجتماعية تسمح لهم بتحقيق الأهداف، وتكون عند المدير بصفة خاصة تسمح له بحل بعض من العثرات المرتبطة بالعمل بالإضافة إلى خلق جو من التفاعل بين العاملين في المؤسسة

- المهارات العلمية للمدير: تكون من خلال تحقيق الفعالية التنظيمية فالمدير هنا يكون ملم بجميع الخبرات والمهارات المتعلقة بإنجاز الأعمال الخاصة بالمؤسسة.<sup>1</sup>
  - التحكم في سير الأحداث داخل المؤسسة: بمعنى تفويض السلطة والسيطرة أو التحكم في سلوك الأفراد داخل المؤسسة يسمح لهم بتحقيق الفعالية في المؤسسة.
  - المشاركة في إتخاذ القرارات: بمعنى مشاركة أعضاء المؤسسة في صنع القرار وهذا يسمح لهم بتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة
  - تدريب وتنمية قدرات الأفراد: تلعب البرامج التدريبية دورا فعالا في إرتفاع مستوى أداء العاملين في المؤسسة فهذا الإرتفاع يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة
  - الإدارة السليمة للصراع: إن التحكم في مستويات الصراع داخل المؤسسة يساهم أيضا في تحقيق الفعالية
  - الحوادث: إن المؤسسة التي تتميز بصفة الأمان والإستقرار الوظيفي نادرة ماتتعرض للمساءلة القانونية وهذا ينجم عنه السلامة في العمل والعمل بشكل تنافسي.
  - كفاءة إستخدام الموارد المتاحة: أي أن تكون تكلفة الموارد منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات
  - الرضا الوظيفي: يؤدي هذا المؤشر بالضرورة إلى زيادة أداء العاملين في المؤسسة وتحسين عملهم وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>2</sup>
- ب/- مؤشرات خارجية: مرتبطة بمخرجات المؤسسة وتشمل مايلي:

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة "مدخل سوسبيولوجي"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013، ص32.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 33

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المؤسسة ببيئتها بالمنتجات يؤكد على وجودها كعنصر فعال يخدم المجتمع
- الجودة: إن جودة مخرجات المؤسسة يعد مؤشرا ضروريا في تحقيق الفعالية التنظيمية
- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المؤسسة للأرباح يمكنها على النمو والتطور والإستمرار والبقاء
- تحقيق الأهداف الجديدة: إن المؤسسة الفعالية دائما تسعى الى تحقيق أهداف جديدة تخدم المجتمع مثل "إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب "
- البقاء: إن نجاح المؤسسة وإستمرارها لمدة طويلة يؤكد مدى ملائمة المخرجات مع متطلبات البيئة.
- التطور: ويقصد به إدخال المؤسسة للتكنولوجيا والبرامج التدريبية الخاصة بالأفراد.
- القدرة على التكيف والتأقلم: أي بمعنى درجة إستجابة المؤسسة لبعض التغيرات في ظروفها الداخلية والخارجية الناجمة عن البيئة الخارجية<sup>1</sup>

## 2-4- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

- حسب "سعيد محمد المصري " يرى أن هناك مجموعة من العوائق التي تقف أمام المنظمة في تحقيق الفعالية التنظيمية والمتمثلة فيمايلي
- 1/- إنتشار ظاهرة التخصص وتقسيم العمل في المؤسسة: بمعنى أن المؤسسة تعتمد على التخصص الدقيق في العمل وهذا يؤدي إلى الجودة في العمل من جهة ومن جهة ثانية يخلق الروتين لدى العاملين وهذا يؤثر على روحهم المعنوية وبالتالي تصبح المؤسسة غير قادرة على تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطنية وآخرون: مرجع سبق ذكره، ص34

- 2/- تكلفة وسائل التكنولوجيا المستخدمة في الإنتاج من حيث رأسمال وكثافة العمالة: بمعنى إعتقاد المؤسسة على وسائل ذات تكلفة عالية وهذا يؤدي إلى ضعف ميزانية المؤسسة ويجعلها تتعرض للخسائر والمديونية وهذا يكون عائق امام تحقيق أهداف المؤسسة
- 3/- مدى الإلتزام باللوائح والإجراءات المعتمدة في ضبط السلوك التنظيمي: أي التطبيق الحرفي للوائح والقواعد والإجراءات يؤدي ذلك إلى تكبير العاملين ولايعطيهم فرصة الإبداع وهذا يؤدي إلى عدم تحقيق الأهداف
- 4/- تعدد مراكز إتخاذ القرارات: هذا يؤدي بالضرورة إلى تشويش العاملين بحيث يصبحون لا يعرفون من يطيعوا سلطة الرئيس المباشر أم سلطة المدير<sup>1</sup>
- 5/- إعتقاد المؤسسة على مبدأ التفويض في كافة المستويات التنظيمية بشكل متساوي: أي أن كل العاملين في المؤسسة لديهم الحق في الحصول على السلطة.
- 6/- مدى القدرة على التكيف مع البيئة وكذلك التغيرات التي في مستوياتها: بمعنى عندما تكون المؤسسة تلبى احتياجات الجمهور الداخلي والخارجي فهذا يجعل المؤسسة في حالة الإستمرار والتوازن
- 7/- عدم الإستغلال الأمثل للموارد المتاحة والوقت: أي أن المؤسسة تسخر كل إمكانيتها لأجل إستمرار في العمل حتى ولو لم يتحقق الهدف
- 8/- مدى الإلتزام بنظم الرقابة وتجسيد المتابعة في شكل الجزاء والعقاب: بمعنى إعتقاد المؤسسة على نظام الرقابة وتجسيدها بشكل صارم يجعل العاملين يتخوفون من أي عمل يقومون به وهذا يؤدي بيهم إلى تحقيق الولاء التنظيمي لديهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر: مرجع سبق ذكره، ص 116.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ص 117.

## 2-5- النظريات الحديثة التي تناولت علاقة البيئة التنظيمية الداخلية بفعالية التنظيم

### 2-4-1- نظرية الإدارة اليابانية:

يعد "وليام أوتشي" الأستاذ الياباني في جامعة كاليفورنيا رائد الإدارة اليابانية حيث نجد هذه النظرية إستمدت مفاهيمها وأسسها من العائلة والمدرسة والتي عززت روح الطاعة عند أفرادها حيث أصبحوا يتميزون بالميل إلى العيش بالجماعات مع الإخلاص في العمل<sup>1</sup>

أ/- عناصر البيئة التنظيمية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية

قام "أوتشي" بوضع مجموعة من المبادئ التي من شأنها أن تتحقق فعالية المنظمة اليابانية

1/- أسلوب العمل ضمن فريق: هذا الأسلوب له دور فعال في تحقيق فعالية المنظمة اليابانية لأن العامل يشعر بأنه عضو داخل فريق العمل وأن دوره يزداد أكثر

2/- أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات: وخاصة التحديد على المستويات الدنيا ومن ثم رفعها إلى المستويات العليا من أجل التدقيق والرقابة عليها

3/- توفر المعلومات والمشاركة في إستخدامها بين أفراد المنظمة وعدم الإحتفاظ بها من قبل أي فرد أو مجموعة: وهذا يساعد على توليد خدمات وعلاقات جيدة بين أفراد المنظمة

4/- المسؤولية الجماعية إتجاه العمل: بمعنى تقاسم روح المسؤولية بين الأفراد داخل المنظمة اليابانية<sup>2</sup>

5/- التعليم والتدريب: يعتبر الإستثمار الكبير في رأسمال البشري من خلال توفير التعليم والتدريب المستمر للعاملين لأنهم يعتبر عنصرا مهم في المؤسسة أو المنظمة اليابانية كما انها

<sup>1</sup> عبد القادر حبيتر: مرجع سبق ذكره، ص 78

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعده: مرجع سبق ذكره، ص 75.

أيضا تعطي إهتماما كبيرا للتطوير المستمر لمهارات وقدرات العاملين من أجل إشتغال وظائف أفضل<sup>1</sup>

## 2-4-2/- نظرية إتخاذ القرارات:

تعد نظرية إتخاذ القرارات من بين النظريات الحديثة التي ركزت على القرار وعلى متخذي القرار في التنظيم وهي نظرية على الفرضية التالية " أن المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل تكلفة ممكنة"<sup>2</sup>

### أ- محددات فعالية إتخاذ القرارات

- القرار الرشيد الموضوعي: وهو القرار الصحيح الذي يهدف إلى تعظيم قيمة معينة.
- القرار الرشيد الشكلي: وهو القرار الذي يعظم طريقة الوصول إلى القيمة المعنية في إطار المعارف والمعلومات المتاحة في المؤسسة.
- القرار الرشيد بطريقة واعية: وهو القرار الذي يقوم على عملية واعية تؤدي إلى تحقيق الغايات المرجوة.
- القرار الرشيد قصدا: وهو ذلك القرار الذي يعتمد على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة الغايات.<sup>3</sup>
- القرار الرشيد التنظيمي: وهو ذلك القرار الذي يوجه لتحقيق الأهداف المتعلقة بالتنظيم.
- القرار الشخصي الرشيد: يركز هذا القرار على تحقيق الأهداف الشخصية للمدير<sup>4</sup>

<sup>1</sup>ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 313

<sup>2</sup>كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 16.

<sup>3</sup>سيساوي فضيلة: نظريات التنظيم وإدارة، دون طبعة، دار المفيد للنشر والتوزيع، ام البواقي، 2021، ص 123.

<sup>4</sup>محمد عبد الفتاح ياغي: إتخاذ القرارات التنظيمية، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2013، ص ص 63-64.

ومن خلال هذه النظرية نستنتج أن إتخاذ القرارات في المنظمات لها محددات وركائز تقوم عليها من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 2-4-3/- نظرية النظم

تعد هذه النظرية من النظريات الحديثة التي إهتمت بكيفية أداء المنظمات وكما أنها تهتم بالعلاقة بين المنظمة والبيئة الخارجية حيث تعتبر التنظيم الإداري نظام رئيسي يتكون من عدة أنظمة فرعية تعمل هذه الأنظمة في كيان واحد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

### أ - البيئة التنظيمية وتحقيق الفعالية في ظل مكونات النظم

1/- **النظم المغلقة:** في هذه النظم تتحقق الفعالية بغية إمتلاك المؤسسة للموارد المتاحة بصورة كبيرة دون إعتماها على البيئة الخارجية أي أن كفاءة التنظيم تعتمد على القدرة على التحكم في المكونات الأساسية الداخلية له من مدخلات وعمليات التشغيل ومخرجات، كما تقوم على الإفتراضيات التالية

- أهداف التنظيم محددة وواضحة.

- موقع التنظيم وطبيعته معروفان ومحددان بالإسم<sup>1</sup>

2/- **النظم المفتوحة:** تعتبر التنظيم كيان عضويًا يتفاعل مع البيئة الداخلية والخارجية وأن كفاءة التنظيم تعتمد على إضافة لقدرته على التحكم بالمكونات الأساسية الداخلية وإقامة العلاقات الناتجة بين البيئة الداخلية والخارجية وعلى التغذية العكسية من خلال ماتم رصده<sup>2</sup>

ومن خلال هذه النظرية نستنتج أن نظرية النظم المغلقة تعتمد على تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال توفير المواد المتاحة في المؤسسة وكيفية إستخدامها عكس نظرية النظم المفتوحة التي تعتبر

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دون طبعة، الأردن، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997، ص ص 63-64.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص ص 71-72.

التنظيم كيان عضوي يتفاعل مع البيئة الخارجية من أجل توليد علاقات بين الطرفين والتركيز على التغذية العكسية من أجل تعديل عمليات التشغيل داخل المؤسسة.

#### 2-4-4- /- النظرية الموقفية:

جاءت هذه النظرية لحث وتشجيع المديرين في المؤسسة على فهم وإيجاد الفروق الموجودة بين المواقف المختلفة ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لها ومن بين أفكارها المتعلقة بتحقيق الفعالية التنظيمية نجد.

- ترى أن القائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مناسبة لإستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته في المؤسسة.

- على القائد إظهار معرفة أفضل أو كفاءة أكثر من غيرهم في مواقف معينة<sup>1</sup>

- ترى هذه النظرية بأن التنظيم عبارة عن نظام مفتوح أي أنه يتفاعل مع البيئة الخارجية، فالإداري الناجح هو الذي يقف موقف المحلل لكل موقف على حد معرفة الظروف المحيطة به والعوامل المؤثرة فيه<sup>2</sup>

ومن خلال هذه النظرية نستنتج بأن مبادئها تعتمد على الصفات التي يمتلكها القائد الناجح والتي تظهر في مدى تحقيقه للفعالية التنظيمية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> محمد حسين العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2008، ص 33.

<sup>2</sup> عمر وصفي وعقبلي: الإدارة المعاصر "التخطيط - التنظيم - الرقابة"، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2007، ص 160.

# الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: تحديد مجالات الدراسة

1-1 المجال المكاني

1-2- المجال الزمني

1-3- المجال البشري

1-4- المجال الموضوعي

ثانياً: مجتمع البحث والعينة

ثالثاً: منهج الدراسة

رابعاً: أدوات جمع البيانات

خامساً: أساليب معالجة البيانات

سادساً: الخصائص السيكومترية لإستبيان العينة

## أولاً: مجالات الدراسة

**1-1-1- المجال المكاني:** لكل دراسة مجال جغرافي تتجزأ فيه ميدانياً وبالنسبة لدراستنا هذه فالمجال المكاني تمثله مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

### 1-1-1-1- التعريف بالمؤسسة

مديرية أملاك الدولة بخنشلة هي مديرية تتولى ما يلي:

- تنظيم وتنفيذ العمليات المتعلقة بجرد الممتلكات التابعة لأملاك الدولة وحمايتها وتسييرها
- الشروع في تحرير العقود المتعلقة بالعمليات العقارية التابعة لأملاك الدولة وحفظ النسخ ذات الصلة بها
- ضمان تسيير الممتلكات والتركات الشاغرة أو عديمة الوارث وعمليات الحجز القضائي
- تنظيم وتنفيذ عمليات تقييم العقارات
- دراسة عمليات بيع العقارات والمتاجر على المستوى المحلي
- متابعة قضايا المنازعات المتعلقة بأملاك الدولة أمام الهيئات القضائية المختصة
- إعداد البيانات الرقمية المتعلقة بأنشطة الأملاك الوطنية وإستغلالها وتبادلها
- ضمان تزويد مصالحها بوسائل وتجهيزات العمل والسهر على صيانتها وإستعمالها في أحسن الظروف.

### 1-2-1- مرسوم الإنشاء

- مديرية أملاك الدولة خنشلة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 65/91 المؤرخ في 2 مارس 1991 المتضمن تنظيم المصالح الخارجية لأملاك الدولة والحفظ العقاري

- مديرية املاك الدولة لولاية خنشلة بناء على المرسوم التنفيذي رقم 27 يونيو 2017 يحدد مصالح ومكاتب مديريات أملاك الدولة ومديرية الحفظ العقاري على مستوى الولايات الصادرة بالجريدة الرسمية رقم 58 لسنة 2017 إلى ما يلي:

**1/- مصلحة العمليات العقارية: وتضم مكاتبين:**

أ- مكتب تسير أملاك الدولة والجدول العام للعقارات التابعة لأملاك الوطنية

ب - مكتب متابعة التحصيلات والتحقيقات

**2/- مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية: يضم مكاتبين:**

أ- مكتب التقييمات العقارية

ب- مكتب دراسة السوق العقاري والتلخيص

**3/- مصلحة العقود والمنازعات:**

أ- مكتب العقود الإدارية

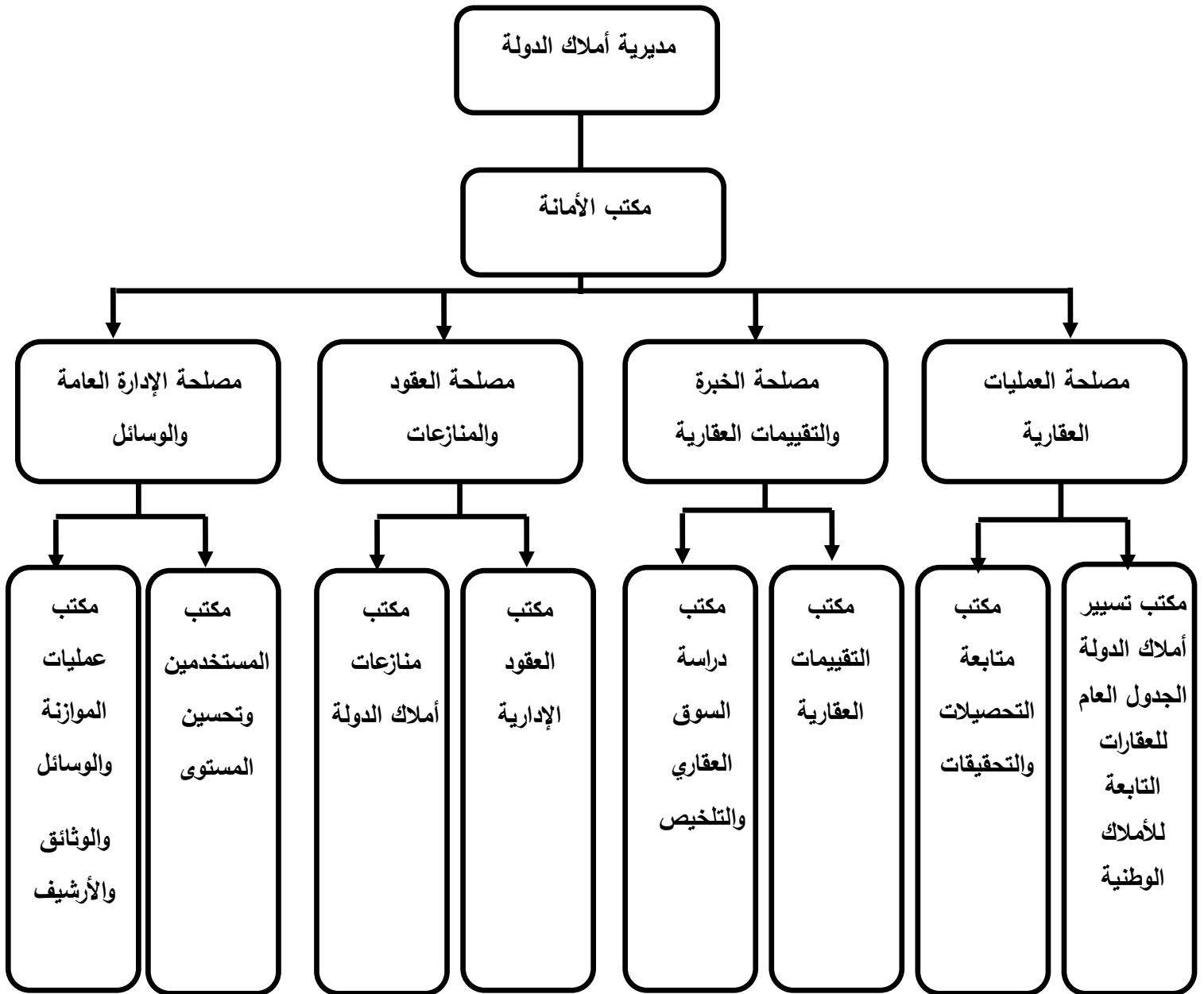
ب- مكتب المنازعات لأملاك الدولة

**4/- مصلحة الإدارة العامة والوسائل: وتضم مكاتبين:**

أ- مكتب المستخدمين وتحسين المستوى

ب- مكتب الموازنة والوسائل والوثائق والأرشيف

الشكل رقم 02: يمثل الهيكل التنظيمي لمديرة أملاك الدولة لولاية خنشلة



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على وثائق المؤسسة

## 2-1- المجال الزمني: ويشمل زمن ومدة الدراسة

هو المدة التي أستغرقتها الدراسة يشقيها النظري والميداني، حيث بدأ الشق النظري نوفمبر 2022 تم إختيار الموضوع وجمع الدراسات السابقة المتعلقة بالدراسة وفي شهر ديسمبر وجانفي تم جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، أما الشق الميداني فقد مر بثلاث مراحل وهي:

**المرحلة الأولى:** وهذه المرحلة دامت ثلاث أيام 20 و21 و22 فيفري 2023 خصصت بالدراسة الإستطلاعية أو الاستكشافية وقد ساعدتني هذه الدراسة في:

- ضبط نوعية المؤشرات (الاسئلة المتعلقة بالاستمارة):

**المرحلة الثانية:** وفيها تم ملئ الاستمارات التي كانت عددهم 38 من 43 موجهة لكل موظفي مؤسسة مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

**المرحلة الثالثة:** فقد خصصت بتوزيع الإستمارة مرة أخرى من أجل الحصول على صدق و ثبات الإستمارة.

**3-1/-المجال البشري:** كون موضوع دراستنا الموسوم بالبيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية وخصصت دراستنا بمؤسسة نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة بخنشلة فقد تحدد المجال البشري بموظفي قطاع مديرية املاك الدولة دون استثناء.

**4-1/- المجال الموضوعي:** عند لجوء إلى دراسة أي موضوع نطرح السؤال التالي: ماذا ندرس؟ وللإجابة عن هذا السؤال نقوم بتحديد الجوانب المعنية بالدراسة، فالجوانب المعنية لهذا الموضوع "البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بفعالية قطاع مديرية املاك الدولة بمؤسسة نزل المالية خنشلة" وتشمل الجوانب المتعلقة بالبيئة التنظيمية الداخلية وهي العوامل التنظيمية والوظيفية (نظام التسيير والترقية، نمط القيادة والإشراف، نمط الاتصال، إحترام الوقت والإنضباط، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب والتكوين) أما بالنسبة للجوانب المتعلقة بالفعالية التنظيمية فهي تشمل كما يلي (تقليل الغياب ودوران العمل، رفع الروح المعنوية ورضا العاملين، إقامة علاقات ودية بين المدراء والمرؤوسين، إقامة علاقات تعاونية بين العاملين، جودة وكفاءة الأداء)، هدفه إيجاد نوع العلاقة التي تربط بين تلك الجوانب.

## ثانيا: منهج الدراسة

يعد المنهج على أنه سلسلة من المراحل المتتالية التي ينبغي إتباعها بكيفية منسقة ومنظمة<sup>1</sup> وبمأن دراستنا الحالية تهدف إلى معرفة علاقة البيئة التنظيمية الداخلية بفعالية المؤسسة الجزائرية والتي تنتمي الى الدراسات الوصفية فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي في هذه الدراسة، ومن خلال جمع البيانات والمعلومات من الميدان الذي تم إختياره لإجراء الدراسة الميدانية ألا وهو قطاع مديرية املاك الدولة بمؤسسة نزل المالية تم تحليل وتفسير البيانات والمعلومات واستخراج النتائج التي تخدم أهداف الدراسة بالإعتماد على الأساليب الإحصائية لمعالجة تلك البيانات التي تم الحصول عليها من ميدان الدراسة.

## ثالثا: مجتمع وعينة الدراسة:

3-1/- مجتمع الدراسة: هو مجموع كل المفردات الموظفين بقطاع مديرية املاك الدولة بخنشلة البالغ عددهم 43موظف والفعالين إلى غاية ماي 2023.

### الجدول رقم 01: يمثل مجتمع البحث الفعلي:

عينة البحث	المديرية
43	مديرية أملاك الدولة لولاية خنشلة

المصدر: مصلحة الإدارة العامة والوسائل

<sup>1</sup> موريس أنجلرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2010، ص

### 3-2- أسلوب الحصر الشامل:

مجتمع البحث تم الاعتماد في هذه الدراسة المعنونة ب"البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية"، على أسلوب المسح الشامل لكل مفردات الدراسة المتمثل في موظفي مديرية أملاك الدولة بخنشلة ، حيث بلغ تعداد مجتمع البحث 43 موظف وكلهم إداريين، ويعرف بأنه المسوحات التي تشمل كافة مفردات مجتمع البحث.<sup>1</sup>

### رابعاً: أدوات جمع البيانات

**4-1- الملاحظة:** إحدى أدوات جمع البيانات وهي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما<sup>2</sup> واستخدمت هذه الأداة في الدراسة الإستطلاعية من خلالها تم ملاحظة بعض المؤشرات المتعلقة بالدراسة.

**4-2- الإستبيان:** وهي مجموعة مؤشرات يمكن عن طريقها إكتشاف أبعاد موضوع الدراسة عن طريق الإستقصاء التجريبي، أي إجراء بحث ميداني على جماعة محددة من الناس.<sup>3</sup>

### جدول رقم 02: يوضح درجات مقياس ليكارت الخماسي

الاستجابة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

تم التركيز عليه كأداة رئيسية باعتبارها أداة مصممة من قبل الباحثة للحصول على البيانات المتعلقة بالمؤسسة وتم إعدادها بالإستعانة بملاحظات الباحثة من ميدان الدراسة أثناء الدراسات

<sup>1</sup>موقع إلكتروني: article <https://academiglobe.com>، بتاريخ 24/02/2023، على الساعة 19:00

<sup>2</sup> رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية "أسس علمية وتدريبية"، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص 148

<sup>3</sup> سلاطينة بلقاسم وآخرون، أسس البحث العلمي، ط3، الكتاب الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة النشر، ص 104.

الإستطلاعية من جهة ومن جهة ثانية من محاور الدراسة أو الإستثمارات الخاصة بالدراسات السابقة المرتبطة بالموضوع من جهة أخرى وقد تضمنت الإستمارة 34 سؤالاً موزعاً على 43 مفردة وقد تم إسترجاع 38 إستمارة وجميعها كانت صالحة للتحليل وقد إستخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات.

**4-3- المقابلة:** وهي عبارة عن تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات وآراء شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية وقد<sup>1</sup> إستخدمت هذه المقابلة في الدراسة الإستطلاعية على رئيس مصلحة الإدارة العامة والوسائل نيابة عن المدير الذي لم يحضر بحجة إنشغال رسمي وكان له الفصل على توضيح جوانب الإستمارة وأمدنا بمختلف المعلومات الضرورية حول مؤسسة البحث.

### خامساً: أساليب معالجة البيانات.

#### 5-1 مفهوما:

تعني تحويلها من بيانات كمية إلى بيانات كمية حتى تسهل مهمة إجراء كافة العمليات الإحصائية اللازمة لعملية التحليل والتفسير ولتحقيق ذلك نتبع الخطوات التالية:

#### 5-1-1 معاينة و مراقبة البيانات:

وهي مرحلة تدقيق بيانات الإستبيان لتأكد من أن جميع العبارات ثم الإجابة عليها من قبل المبحوثين وإستبعاد الإستبيانات غير المكتملة إستجاباتها.

#### 5-1-2 ترميز البيانات:

ويقصد به منح رمز خاص لكل عبارة من عبارات الإستمارة ومحاوره حيث يمكن التعامل معها مختصرة فيما بعد ولتحقيق ذلك تم إعداد جدولاً للتعريف بمتغيرات الإستمارة في الحزم الإحصائية.

<sup>1</sup>رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية " أسس علمية وتدريبية"، المرجع سبق ذكره، ص143

### 5-2-2 التحليل الإحصائي للبيانات:

إستخدمت الباحثة الأسلوب الإحصائي في تقرير البيانات وتحليلها وهذا الأسلوب يمكن من الحصول على نتائج في صورة كمية، مما يجعلها أقرب دقة واعتمدت الباحثة عدة مقاييس إحصائية للحصول على نتائج من خلال برنامج تحليل الحزم الإحصائية وتمثل في:

#### أ- معامل ارتباط بيرسون:

يستعمل لقياس درجة الارتباط بين المحاور الأساسية لموضوع البحث، حيث يقوم هذا الإختبار على دراسة العلاقة بين المتغيرات محل الدراسة فكلما إقتربت قيمته من 1 دل على وجود علاقة إرتباطية قوية وكلما إقتربت من الصفر دل ذلك على ضعف أو إنعدام العلاقة بين المتغيرين.

#### ب -معامل الثبات ( معامل ألفا كرونباخ):

يتراوح قيمته بين الصفر والواحد فإذا كانت قيمة المعامل مساوية للصفر لا يوجد ثبات في البيانات وعلى العكس إذا كانت قيمة المعامل تساوي الواحد فهناك يوجد ثبات تام في البيانات.

#### ج- معامل الصدق:

يقيس ما وضع لقياسه ويحسب بالجزر التربيعي لمعامل الثبات.

التكرار: حساب تكرار مجموع اختيارات كل استجابة على حدة العبارات الاستبيان بمجموع كامل مفردات مجتمع الدراسة.

النسبة المئوية: و يتم استخراج النسب المئوية المتعلقة بإجابات المبحوثين على عبارات الاستبيان لمعرفة نسبة اختيار كل بديل من بدائل أسئلة الاستبيان ويحسب كالتالي:

$$N \times \text{التكرار} / 100 = \text{مجموع التكرارات}$$

د- المتوسط الحسابي:

إستخدمت الباحثة للحصول على متوسط إجابات المبحوثين على عبارات الإستمارة إعتمدت على حساب المتوسط الحسابي للبيانات المبوبة على مراكز الفئات التي تمثل الفئات التي أخذت منها ويحسب كالآتي:

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^n nixi}{\sum_{i=1}^n ni}$$

حيث:

$xi$  = تمثل مراكز الفئات

$ni$  = تكرار الفئات

$\sum ni$  = مجموع التكرارات

$\sigma$  = الانحراف المعياري

ونقيس به مدى تشتت إجابات المبحوثين ويتأثر بالقيم المتباعدة أو المتطرفة ويحسب كالآتي:

$$a = \sqrt{\frac{1}{n} \left( \sum_{i=10}^n x_i^2 - N\bar{x}^2 \right)}$$

و- الدوائر النسبية:

تعرض الدوائر النسبية النتائج المحصل عليها بيانياً.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> فهمي محمد شامل بهاء الدين: الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات بإستخدام برنامج spss، ط1، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص190.104.

### سادسا: الخصائص السيكومترية لإستبيان العينة الإستطلاعية:

**6-1- الثبات:** تم حساب ثبات هذا المقياس عن طريق التناسق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ كما هو موضح في الجداول التالية:

#### 6-1-1- ثبات المحور الأول:

الجدول رقم 3: يوضح معامل إرتباط بيرسون بين البيئة التنظيمية الداخلية وعباراتها.

مجموع الاسئلة	++ الفاكرمباخ
18	0.87

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS

#### التحليل:

من خلال الجدول السابق نستنتج بأن درجة الثبات تقدر بـ 0.87% وهي نسبة عالية ما يحقق لنا ثبات أداة الدراسة أي أن هناك علاقة قوية جدا بين البيئة التنظيمية الداخلية والعبارات.

#### 6-1-2 ثبات المحور الثاني:

الجدول رقم 4 : يوضح معامل إرتباط بيرسون بين الفعالية التنظيمية وعباراتها.

مجموع الاسئلة	الفاكرمباخ
15	0.89

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS

## التحليل:

من خلال الجدول السابق نستنتج بأن معامل إرتباط تقدر ب0.89 وهي قيمة تقترب من وبالتالي نستنتج بأن هناك علاقة قوية جدا بين الفعالية التنظيمية وعباراتها.

### 6-2 الصدق:

#### 6-2-1 الصدق الظاهري:

قامت الباحثة بعرض إستمارة الإستبيان للتحكيم على مجموعة من أساتذة بكلية العلوم الإجتماعية بجامعة خنشلة عن طريق إرسالها عبر البريد الإلكتروني وقد تم البريد من خلال ثلاثة أساتذة (أنظر الملحق رقم 01)، ولقد وردة بعض من الملاحظات التي تم تعديلها ( أنظر الملحق رقم04)،

#### 6-2-2 الصدق الإتساق الداخلي (بين الأبعاد والمؤشرات):

للتأكد من صدق أداة الدراسة - الإستبيان - تم حساب مايلي :  
- معامل إرتباط بيرسون بين بعد البيئة التنظيمية الداخلية ومؤشراته.

#### 6-2-3 الصدق البنائي (بين المؤشر والعبارات ):

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم حساب مايلي:  
- حساب معامل إرتباط بيرسون بين الفعالية التنظيمية وعباراته.

## الفصل الرابع:

### عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

أولاً: تحليل الخصائص الشخصية للمجتمع الدراسي

ثانياً: تحليل بيانات محاور الدراسة

ثالثاً: الفرضيات الإحصائية

رابعاً: اختبار الفرضيات الإحصائية

خامساً: نتائج الدراسة

## أولاً: تحليل الخصائص الشخصية للمجتمع الدراسي

من خلال معالجة بيانات الدراسة إحصائياً باستخدام برنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS تحصلنا على الخصائص الشخصية لمفردات الدراسة مترجمة كمياً وبيانياً كالآتي:

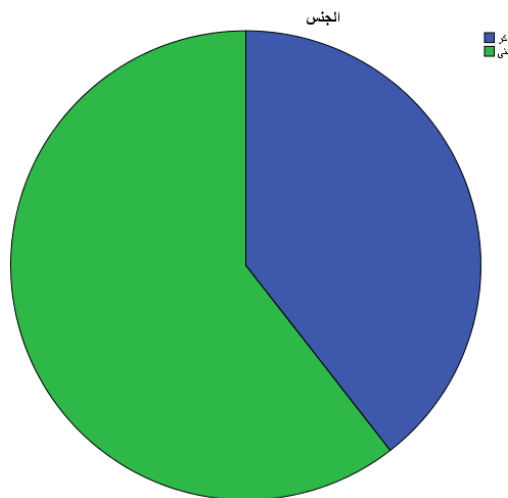
### 1-1 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب الجنس :

الجدول رقم 5: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	
39,5%	15	ذكر
60,5%	23	أنثى
%100	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS

الشكل رقم 03: دائرة نسبية توضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الجنس.



المصدر: باستخدام بيانات الجدول رقم 5 وبرنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS.

### التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 5: أن أفراد مجتمع الدراسة لمديرية أملاك الدولة موزعين حسب متغير الجنس كما يلي: 15 ذكور بنسبة 39,5% مقارنة بنسبة الإناث 60,5% وعددهن 23، ويمكن تفسير هذا التفاوت في النسب أن الإناث لديهن فرص أوفر للعمل في المؤسسات العمومية، وهذا يعود إلى أن العنصر الأنثوي قادر على تحمل ضغوطات العمل .

-أما الدائرة النسبية بالشكل رقم 3 الخاصة بمتغير الجنس لأفراد عينة مجتمع الدراسة تترجم هذه الإحصائيات بيانياً .

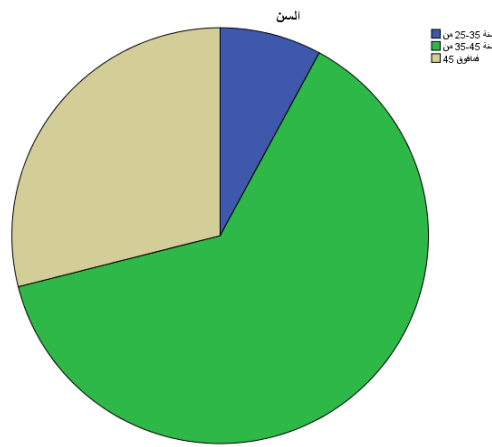
### 1-2 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر:

الجدول رقم 6: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر.

النسبة المئوية	التكرار	
7,9%	3	من 25-35 سنة
63,2%	24	من 35-45 سنة
28,9%	11	45 فما فوق
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS

الشكل رقم 04: دائرة نسبية توضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير العمر.



المصدر: بإستخدام بيانات الجدول رقم 6و برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 6: أن أفراد مجتمع الدراسة موزعين حسب متغير العمر كالتالي بحيث تصدرت فئة من [35 إلى 45 سنة] المرتبة الأولى بعدد 24 مفردة ونسبة، 63,2% فيما تليها فئة من [45 فما فوق بعدد 11 مفردة تبلغ نسبتها 28,9%، وبعدها فئة من [25 إلى 35 سنة] بعدد 3 مفردات بنسبة 7,9%، ومن خلال هذه المعطيات نستنتج أن معظم موظفي المديرية هم من الفئة الشابة التي تتراوح أعمارهم ما بين [35 إلى 45 سنة].

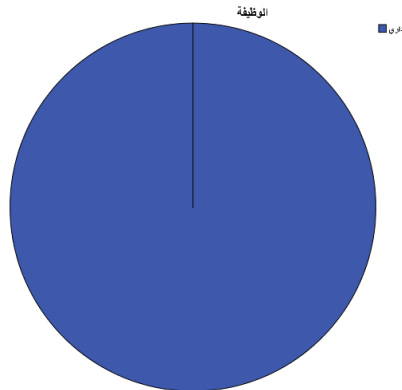
### 1-3 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة:

الجدول رقم 7: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.

النسبة المئوية	التكرار	
100%	38	إداري
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

الشكل رقم 05: دائرة نسبية توضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: باستخدام بيانات الجدول رقم 7: وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS.

التحليل:

نلاحظ من خلال الجدول رقم 7 : أن أفراد مجتمع الدراسة إداريين بإمْتياز بنسبة 100%، وهذا يعود إلى طبيعة المديرية أنها ذات طابع إداري ولا تحتاج إلى موظفي بيداغوجيين،  
-أما الدائرة النسبية الخاصة بمتغير الوظيفة تترجم هذه الإحصائيات ببيانها.

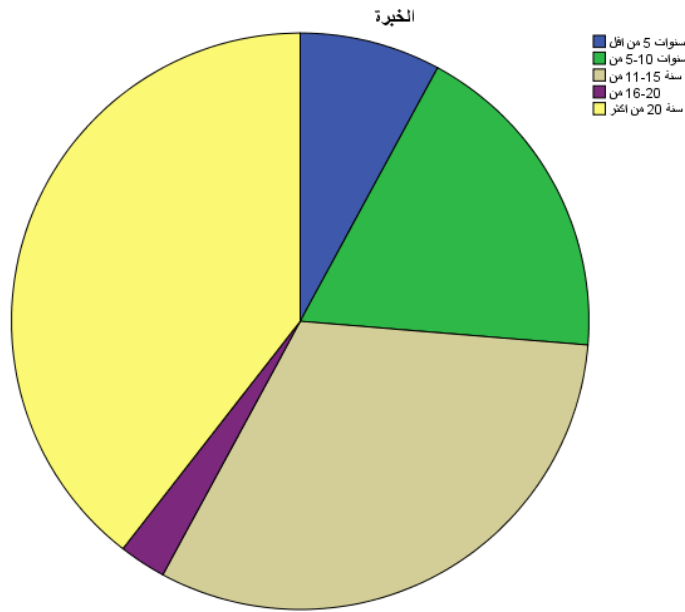
#### 4-1 تحليل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

الجدول رقم 8: يمثل خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة:

النسبة المئوية	التكرار	
7,9%	3	اقل من 5 سنوات
18,4%	7	من 5-10 سنوات
31,6%	12	من 11-15 سنة
2,6%	1	من 16-20
39,5%	15	اكثر من 20 سنة
100%	38	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج الحزم الإحصائية SPSS.

الشكل رقم 06: دائرة نسبية توضح خصائص عينة الدراسة حسب متغير الخبرة.



المصدر: باستخدام بيانات الجدول رقم 8 وبرنامج الحزم الإحصائية SPSS

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول رقم 8 أن أفراد مجتمع الدراسة موزعين حسب متغير الخبرة، حيث أن أفراد مجتمع الدراسة موزعين حسب متغير الخبرة موزعين على خمس فئات، حيث أن الفئة الخامسة المتمثلة [ أكثر من 20 سنة ] كان لها أكبر توزيع من المفردات بعدد 15 مفردة بنسبة 39,5% وهذا ما يشير إلى أن غالبية مفردات الدراسة تفوق خبرتهم أكثر من 20 سنة وهم موظفين مرهلين ويمتلكون قدرات وتكيف مع مناصب عملهم، وتليها الفئة من [15-11 سنة] حيث بلغ عدد مفرداتها 12 مفردة بنسبة 31,6%، أما الفئة التي تليها فتبلغ [5-10 سنة]، يبلغ عدد مفرداتها 7 مفردات موزعة بنسبة 18,4%، أما الفئة الرابعة فهي تمثل أقل من [5 سنوات، بعدد 3 مفردات بنسبة 7,9% ثم الفئة الأخيرة من [15-20 سنة] بعدد مفردة واحدة حيث بلغت نسبتها 2,6% وهي أقل نسبة، وهذا يعود إلى أن مديرية أملاك الدولة تعتمد على الخبرة في التوظيف .

بالشكل رقم 7: الخاصة بمتغير الخبرة لأفراد عينة الدراسة تترجم هذه الإحصائيات بيانياً.

الجدول رقم 09: يمثل مجتمع البحث الفعلي

إداريين	عينة الدراسة	المديرية
38	38	مديرية أملاك الدولة بخنشلة

المصدر: مصلحة الإدارة العامة والوسائل بالمديرية.

ثانيا: تحليل بيانات محاور الدراسة

تحليل بيانات المحور الاول: البيئة التنظيمية الداخلية وتمثل المتغير المستقل للدراسة وتتضمن العوامل التنظيمية والوظيفية والتي تنقسم الى 6 مؤشرات وكل مؤشر يحمل 3 عبارات انظر الملحق رقم 01

2-1 تحليل عبارات المؤشر الاول: نظام التسيير والترقية

الجدول رقم 10: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول مؤشر نظام التسيير والترقية.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
س1	معايير الترقية بالمديرية تتم على أسس ومعايير عادلة	3,8947	1,10989	1	موافق بشدة
س2	تهتم المديرية بوضع مخطط المسار المهني للموظفين	3,8947	1,10989	1	موافق بشدة
س3	تتلاءم مناصب العمال	3,4211	1,36820	2	موافق

## الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

				المشغولة مع مؤهلاتهم الحاصلين عليها
	موافق بشدة	1,0192	3,7368	نظام التسيير والترقية

المصدر: من إعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية

يتبين من الجدول السابق أن:

العبارتين رقم 1 و 2 جاءتا في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها "معايير الترقية بالمديرية تتم على اسس ومعايير عادلة " و"تهتم المديرية بوضع مخطط المسار المهني للموظفين "حيث حققتا متوسطا حسابيا 3,8947، بانحراف معياري يقدر ب1,10989، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر يدل على ان موظفي مديرية املاك الدولة بخنشلة يوافقون بشدة على معايير الترقية التي تتم على أسس ومعايير عادلة وكذا بوضع مخطط المسار المهني للموظفين.

. العبارة رقم 3: جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة حيث تضمن محتواها ما يلي " تتلاءم مناصب العمال المشغولة مع مؤهلاتهم الحاصلين عليها " والتي حققت متوسطا حسابيا 3,4211، بانحراف معياري يقدر ب1,36820، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة وهذا مؤشر يدل على أن موظفي مديرية أملاك الدولة بخنشلة موافقون.

## 2-2 تحليل عبارات المؤشر الثاني: نمط الإتصال

الجدول رقم 11: يوضح الإنحراف المعياري والمتوسط الحسابي لإجابات مفردات الدراسة حول مؤشر نمط الإتصال.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الإنحراف المعياري	الترتيب	الوزن
س4	يقوم الإتصال بين الموظفين داخل المديرية على تدعيم المناخ التنظيمي	3,7895	99071	2	موافق
س5	يساعد الإتصال في حل المشاكل الموجودة بالمديرية	3,8947	1,10989	1	موافق بشدة
س6	يساهم الإتصال في اشاعة روح الفريق والتعاون في المديرية	3,5789	1,22213	3	موافق
نمط الإتصال		3,7544	96386	موافق	

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية

يتبين من الجدول السابق أن:

العبارة رقم 5: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة بشدة لمفردات الدراسة والتي محتواها " يساعد الإتصال في حل المشاكل الموجودة بالمديرية" حيث حققت متوسطا حسابيا 3,8947، بانحراف معياري يقدر ب1,10989، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر يدل على أن موظفي مديرية أملاك الدولة يوافقون بشدة على هذه العبارة.

## الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

العبارة رقم 4: جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " يقوم الإتصال بين الموظفين داخل المديرية على تدعيم المناخ التنظيمي" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,7895، وانحراف معياري يقدر ب99071 أي ان المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3 مما يدل على وجود هذه العبارة داخل المؤسسة.

العبارة رقم 6: جاءت هذه العبارة في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة والتي محتواها "يساهم الإتصال في اشاعة روح الفريق والتعاون في المديرية " حيث حققت متوسطا حسابيا 3,5789، وانحراف معياري يقدر ب1,22213، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على موافقة مفردات الدراسة.

### 2-3 تحليل عبارات المؤشر الثالث: احترام الوقت والانضباط

الجدول رقم 12: يوضح المتوسط والحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول مؤشر احترام الوقت والانضباط.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
س7	الشعور بانجاز عمل مهم داخل المديرية	4,1579	88612	1	موافق بشدة
س8	الإلتزام بساعات الدوام الرسمي في المديرية	4,0000	1,13899	2	موافق
س9	حب العمل والرغبة فيه يدفع العاملين الى عدم استخدام الإجازات السنوية	3,6842	1,18790	3	موافق
احترام الوقت والانضباط		3,9474	78853	موافق	

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية.

يتبين من الجدول السابق أن:

العبارة رقم 7: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة بشدة لإجابات مفردات الدراسة والتي محتواها " الشعور بانجاز عمل مهم داخل المديرية " والتي حققت متوسطا حسابيا 4,1579، وانحراف معياري يقدر ب88612، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن موظفي مديرية املاك الدولة لهم شعور واحد تجاه انجاز عمل داخل المديرية.

العبارة رقم 8: جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها "الإلتزام بساعات الدوام الرسمي بالمديرية " حيث حققت متوسطا حسابيا 4,0000، وانحراف معياري يقدر ب1,13899، أي ان المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر يدل على أن موظفي أملاك الدولة بخنشلة يلتزمون بساعات الدوام الرسمي.

العبارة رقم 9: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موقفة مفردات الدراسة والتي محتواها " حب العمل والرغبة فيه يدفع العاملين الى عدم استخدام الإجازات السنوية" حيث حققت متوسطا حسابيا 3,6842، وانحراف معياري يقدر ب1,18790 أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، وهذا يدل على أن موظفي المديرية يوافقون على هذه العبارة.

## 2-4 تحليل عبارات المؤشر الرابع: نمط القيادة والإشراف.

الجدول رقم 13: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول مؤشر نمط القيادة والإشراف.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
س10	يشجع المدير	4,0000	1,13899	1	موافق بشدة

الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

				المروّسين على المبادرة في اتخاذ القرارات	
س11	يقررالمشرف مجهود المرؤوسين المتميز	3,8684	1,18939	3	موافق
س12	يتبع المدير والمشرفين نمط المشاركة في التسيير	3,9211	1,19417	2	موافق
	نمط القيادة والإشراف	3,9298	1,08264		موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الاحصائية.

يتبين من الجدول السابق أن:

العبارة رقم 10: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة بشدة لمفردات الدراسة والتي محتواها "يشجع المدير المرؤوسين على المبادرة في اتخاذ القرارات" والتي حققت متوسطا حسابيا 4,0000، وانحراف معياري يقدر ب 1,13899 أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر يدل على أن مدير المديرية يقوم بتشجيع المرؤوسين في المبادرة في اتخاذ القرارات مما يدل على أن موظفي المديرية يوافقون بشدة على هذه العبارة.

العبارة رقم 12: جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لمفردات الدراسة والتي محتواها "يتبع المدير والمشرفين نمط المشاركة في التسيير" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,9211، وانحراف معياري يقدر ب 1,19417، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3،

## الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

مما يدل على موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة فهذا مؤشر يدل على أن المدير والمشرفين يتبعون نمط المشاركة في التسيير داخل المديرية.

العبارة رقم 11: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة والتي محتواها "يقرر المشرف مجهود المرؤوسين المتميز" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,8684 وانحراف معياري يقدر ب 1,18939، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن موظفي مديرية أملاك الدولة يوافقون على هذه العبارة.

### 2-5 تحليل عبارات المؤشر الخامس: المشاركة في اتخاذ القرارات

الجدول رقم 14: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
س13	يمنح الرئيس المباشر الحرية في اتخاذ القرارات	3,7368	1,05739	1	موافق بشدة
س14	يساهم العاملون بالمديرية في صياغة القرارات عبر تزويد الرئيس بالمعلومات اللازمة	3,7105	1,18340	2	موافق
س15	يشارك جميع الموظفين بالمديرية في عملية اتخاذ القرارات	3,0263	1,32516	3	موافق
	المشاركة في اتخاذ القرارات	3,4912	,57789		موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الاحصائية

يتبين من الجدول السابق أن:

العبارة رقم 13: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة لمفردات الدراسة والتي محتواها "يمنح الرئيس المباشر بعض الحرية في اتخاذ القرارات" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,7368، وانحراف معياري يقدر ب 1,05739 أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر الى أن المديرية تمنح للرئيس المباشر بعض الحرية وهذا يعني أن موظفي المديرية يوافقون على هذه العبارة.

العبارة رقم 14: جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة والتي محتواها "يساهم العاملون في المديرية في صياغة القرارات عبر تزويد الرئيس بالمعلومات اللازمة" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,7105، وانحراف معياري يقدر ب 1,18340، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن في المديرية يقوم العاملون بصياغة القرارات وهذا مؤشر يشير الى أن موظفي المديرية يوافقون على هذه العبارة.

العبارة رقم 15: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة الموافقة لمفردات الدراسة لهذه العبارة والتي محتواها "يشارك جميع الموظفين بالمديرية في عملية اتخاذ القرارات" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,0263، وانحراف معياري يقدر ب 1,32516، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط الحسابي النظري 3، مما يدل على أن المديرية تقوم بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات.

## 2-6 تحليل عبارات المؤشر السادس: التدريب والتكوين.

الجدول رقم 15: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر التدريب والتكوين.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
س16	معايير تقييم الاداء للموظفين بالمديرية يتسم بالموضوعية	3,1579	1,36612	3	موافق
س17	يزداد تعلق الموظفين بمهنتهم كلما زادت خبرتهم فيها	3,7632	1,05098	2	موافق
س18	الاهتمام بكل ماهو جديد في ميدان التخصص	3,8947	1,10989	1	موافق بشدة
التدريب والتكوين		3,6053	91650	موافق	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج الحزم الاحصائية

يتبين من الجدول السابق أن:

العبرة رقم 18: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة لمفردات الدراسة على هذه العبرة والتي محتواها "الاهتمام بكل ماهو جديد في ميدان التخصص" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,8947، وانحراف معياري يقدر ب 1,10989 أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن موظفي مديرية أملاك الدولة بخنشلة يهتمون بكل ماهو جديد في التخصص.

## الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

العبارة رقم 17: جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لمفردات الدراسة والتي محتواها "يزداد تعلق الموظفين بمهنتهم كلما زادت خبرتهم فيها" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,7632، وانحراف معياري يقدر ب 1,05098، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، وهذا يعني أن في المديرية المهنة مرتبطة بالخبرة.

العبارة رقم 16: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة والتي محتواها "معايير تقييم الاداء للموظفين بالمديرية يتسم بالموضوعية" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,1579، وانحراف معياري يقدر ب 1,36612، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن معايير التقييم بالمديرية تتسم بالموضوعية.

### 3- تحليل بيانات المحور الثاني: الفعالية التنظيمية.

وتمثل المتغير التابع للدراسة وتتضمن 5 مؤشرات وكل مؤشر يحمل 3 عبارات.

### 3-1 تحليل عبارات المؤشر الاول: تقليل الغياب ودوران العمل.

الجدول رقم 16: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر تقليل الغياب ودوران العمل.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
ع1	تهتم المديرية بمراقبة رزنامة الغيابات	4,5263	50601	1	موافق بشدة
ع2	تقوم المديرية بمراقبة دورية من مسؤولين المصالح حول النيابة	4,0263	1,02632	3	موافق

## الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

				عن العمل	
موافق	2	76786	4,2895	اثر تقليل غيابات النيابة عن العمل على زيادة الاداء في المديرية	ع3
موافق		55087	4,2807	تقليل الغياب ودوران العمل	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات تحليل الحزم الاحصائية.

يتبين من الجدول السابق أن:

العبارة رقم 1: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة لمفردات الدراسة والتي محتواها "تهتم المديرية بمراقبة رزنامة الغيابات" والتي حققت متوسطا حسابيا 4,5263، وانحراف معياري يقدر ب 50601، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن المديرية تقوم بمراقبة رزنامة الغيابات.

العبارة رقم 3: جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها "اثر تقليل غيابات النيابة عن العمل على زيادة الاداء بالمديرية حيث حققت متوسطا حسابيا 4,2895، وانحراف معياري يقدر ب 76786، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن مفردات الدراسة يوافقون عن هذه العبارة.

العبارة رقم 2: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة عن هذه العبارة والتي محتواها "تقوم المديرية بمراقبة دورية من طرف مسؤولين المصالح حول النيابة عن العمل حيث حققت متوسطا حسابيا 4,0263، وانحراف معياري يقدر ب 1,02632، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن مديرية أملاك الدولة تقوم بمراقبة دورية عن النيابة حول العمل.

### 3-2 تحليل عبارات المؤشر الثاني: رفع روح المعنوية ورضا العاملين

الجدول رقم 17: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر رفع الروح المعنوية ورضا العاملين.

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
ع4	الاعتراف بمجهودات وقدرات العمال المثابرين بالمديرية	3,5789	1,42623	1	موافق بشدة
ع5	مراعاة المدراء ظروف العمال	3,5263	1,26783	2	موافق
ع6	هناك تحفيز للعاملين بالمديرية	3,3158	1,39701	3	موافق
رفع الروح المعنوية ورضا العاملين		3,4737	1,21954	موافق	

المصدر: من اعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الاحصائية يتبين من الجدول السابق أن:

. العبرة رقم 4: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة على هذه العبرة والتي محتواها " الاعتراف بمجهودات وقدرات العمال المثابرين بالمديرية " والتي حققت متوسطا حسابيا 3,5789، وانحراف معياري يقدر ب 1,42623، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن مفردات الدراسة يوافقون على هذه العبرة.

## الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

. العبارة رقم 5: جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة والتي محتواها " مراعاة المدراء ظروف العمال " والتي حققت متوسطا حسابيا 3,5263 وانحراف معياري يقدر ب 1,26783، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن المرؤوسين يقومون بمراعاة ظروف العمال بالمديرية.

.العبارة رقم 6: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة والتي محتواها "هناك تحفيز للعاملين بالمديرية "والتي حققت متوسطا حسابيا 3,3158، وانحراف معياري يقدر ب 1,39701، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن مديرية أملاك الدولة تقوم بتحفيز العاملين.

### 3-3 تحليل عبارات المؤشر الثالث: اقامة علاقات ودية بين المدراء والمرؤوسين.

الجدول رقم 18: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر اقامة علاقات ودية بين والمرؤوسين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
7ع	مساهمة الاتصال في المديرية يؤدي الى خلق علاقات حسنة بين المدراء والمرؤوسين	4,1579	1,15141	1	موافق بشدة
8ع	المساهمة في تفويض السلطة بين المدراء	3,6842	1,6492	2	موافق

الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

				والمرووسين	
موافق	3	1,38986	3,4737	تسمح المديرية بالمشاركة في اتخاذ القرارات بين المدير والموظفين	ع9
	موافق	98367	3,7719	اقامة علاقات ودية بين المدراء والمرووسين	

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية.

. يتبين من الجدول السابق أن:

. العبارة رقم 7: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة لمفردات الدراسة والتي محتواها " مساهمة الاتصال في المديرية يؤدي الى خلق علاقات حسنة بين المدراء والمرووسين " والتي حققت متوسطا حسابيا 4,1579، وانحراف معياري يقدر ب 1,15141، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، وهذا مؤشر يدل على أن عملية الاتصال في المديرية تؤدي الى خلق علاقات ودية بين المدراء والمرووسين.

. العبارة رقم 8: جاءت هذه العبارة في المرتبة الثانية من حيث درجة الموافقة لمفردات الدراسة والتي محتواها "المساهمة في تفويض السلطة بين المدراء والمرووسين " والتي حققت متوسطا حسابيا 3,6842، وانحراف معياري يقدر ب 1,6492 أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن المديرية تقوم بتفويض السلطة للمرووسين.

. العبارة رقم 9: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة والتي محتواها "تسمح المديرية بالمشاركة في اتخاذ القرارات بين المدراء والمرووسين " والتي حققت

## الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

متوسطا حسابيا 3,4737 وانحراف معياري يقدر ب 1,38986، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن مديرية أملاك الدولة تسمح للمرؤوسين في المشاركة اتخاذ القرارات.

### 3-4 تحليل عبارات المؤشر الرابع: اقامة علاقات تعاونية بين العاملين.

الجدول رقم 19: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاجابات مفردات الدراسة حول مؤشر اقامة علاقات تعاونية بين العاملين.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
ع10	التحلي بروح المسؤولية	4,1053	1,18069	1	موافق بشدة
ع11	يسود بالمديرية التعاون والروح الجماعية أثناء العمل	4,0526	1,11373	2	موافق
ع12	التواصل الفعال بين العمال داخل المديرية	3,8421	1,28455	3	موافق
	اقامة علاقات تعاونية بين العاملين	4,0000	1,01638		موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم لاعتماد الاحصائية.

يتبين من الجدول السابق أن:

. العبارة رقم 10: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة والتي محتواها " التحلي بروح المسؤولية "والتي حققت متوسطا حسابيا 4,1053، وانحراف

## الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

معياري يقدر ب 1,18069، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن موظفي المديرية لهم روح المسؤولية.

العبارة رقم 11: جاءت في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة والتي محتواها "يسود في المديرية التعاون والروح الجماعية أثناء العمل " والتي حققت متوسطا حسابيا 4,0526، وانحراف معياري يقدر ب 1,11373، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن موظفي المديرية يتميزون بروح الجماعية في العمل.

العبارة رقم 12: جاءت في المرتبة الثالثة من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة والتي محتواها "التواصل الفعال بين العمال داخل المديرية " والتي حققت متوسطا حسابيا قدره: 3,8421 وانحراف معياري يقدر ب 1,28455، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن موظفي المديرية تربطهم علاقات اتصال بينهم.

### 3-5 تحليل عبارات المؤشر الخامس: جودة وكفاءة الاداء.

الجدول رقم 20: يوضح المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مفردات الدراسة حول مؤشر جودة وكفاءة الاداء.

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الوزن
ع13	انجاز المهام في اوقات ممكنة	3,7368	1,05739	1	موافق بشدة
ع14	التمتع بالمهارات والخبرات الخاصة بالعاملين في انجاز مهامهم	3,6842	1,11756	2	موافق

ع15	دور الجودة والكفاءة في ترقية العامل في المديرية	3,6842	1,11756	2	موافق
	جودة وكفاءة الاداء	3,7018	1,00087		موافق

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية.

يتبين من الجدول السابق ان:

العبارة رقم 13: جاءت في المرتبة الاولى من حيث درجة الموافقة بشدة لمفردات الدراسة على هذه العبارة والتي محتواها "انجاز المهام في اوقات ممكنة" والتي حققت متوسطا حسابيا 3,7368 وانحراف معياري يقدر ب 1,05739، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن موظفي المديرية يقومون بانجاز المهام في اوقات ممكنة.

. العبارتين رقم 14 و 15: جاءتا في المرتبة الثانية من حيث درجة موافقة مفردات الدراسة على هذه العبارة والتي محتواها "التمتع بالمهارات والخبرات الخاصة بالعاملين في انجاز مهامهم " و دور الجودة والكفاءة في ترقية العامل في المديرية" والتي حققتا متوسطا حسابيا 3,6842، و انحراف معياري يقدر ب 1,11756، أي أن المتوسط الحسابي أعلى من المتوسط النظري 3، مما يدل على أن موظفي المديرية يتمتعون بالخبرات والمهارات من أجل انجاز عمل ذو كفاءة وجودة.

### ثالثا: الفرضيات الإحصائية

#### 3-1 الفرضية الإحصائية الرئيسية:

$H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

HA توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

### 3-2 الفرضية الإحصائية الفرعية:

H0 لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

HA توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

### رابعاً: اختبار الفرضيات الإحصائية:

لاختبار الفرضيات التي تمثل الفرضيات الصفرية والتي تنفي وجود العلاقة بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة، و الفرضية البديلة التي تؤكد وجود هذه العلاقة و لتحليل هذه العلاقة اعتمدنا على حساب معامل الارتباط بيرسون بين بعد البيئة التنظيمية الداخلية و فعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة، كنتيجة عامة و اجابة لتساؤلات الدراسة.

### اختبار الفرضية الرئيسية:

الجدول رقم 21: يبين العلاقة بين متغيري البيئة التنظيمية الداخلية و فعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة.

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل إرتباط بيرسون	مجتمع الدراسة
دالة عندة 0.01	0.00	**0.971	38

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على مخرجات برنامج تحليل الحزم الإحصائية

## الفصل الرابع:.....عرض وتحليل البيانات وتفسير نتائج الدراسة

يعرض الجدول رقم 20: معامل الارتباط بيرسون بين متغيري الدراسة و هما البيئة التنظيمية الداخلية و فعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة بخنشلة و الذي يقدر ب  $0,971^{**}$ ، بقيمة احتمالية تقدر ب  $0,00$ ، و هي اصغر قيمة من  $0,01$ ، و من هنا نستنتج وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين البيئة التنظيمية الداخلية و فعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة بخنشلة، و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة طردية بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة .

### اختبار الفرضية الفرعية:

الجدول رقم 22: يبين العلاقة بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة بخنشلة.

مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية	معامل ارتباط بيرسون	مجتمع الدراسة
دالة عنده 0.01	0.00	$0.868^{**}$	38

المصدر: من اعداد الباحثة بالإعتماد على برنامج تحليل الحزم الإحصائية.

يعرض الجدول رقم 21: معامل ارتباط بيرسون بين العوامل التنظيمية و الوظيفية و فعالية نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة و الذي يقدر ب  $0,868^{**}$  بقيمة احتمالية  $0,000$  و هي قيمة اصغر من  $0,01$  و هي دالة عند مستوى  $0,01$  و من هنا نستنتج وجود علاقة طردية ايجابية قوية بين العوامل التنظيمية و الوظيفية و فعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة، و منه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل الفرضية البديلة التي تنص على وجود علاقة طردية قوية بين العوامل التنظيمية و فعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية املاك الدولة بخنشلة.

## خامسا: نتائج الدراسة:

### 1-5 عرض نتائج الدراسة: خلصت نتائج الدراسة إلى مايلي:

- يأتي نظام التسيير والترقية في مديرية أملاك الدولة بخنشلة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط إجابات مفردات الدراسة ب: 3,7، ويأتي في المرتبة الثالثة في ترتيب بعد البيئة التنظيمية الداخلية المتوفرة بالمديرية.

-- يتوفر نمط الإتصال بمديرية أملاك الدولة بخنشلة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط إجابات مفردات الدراسة ب: 3,75، ويأتي في المرتبة الرابعة في ترتيب بعد البيئة التنظيمية الداخلية المتوفرة بالمديرية.

-تتجسد فاعلية نمط القيادة والإشراف بمديرية أملاك الدولة بخنشلة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط إجابات مفردات الدراسة ب 3,92، و يأتي في المرتبة الثانية في ترتيب بعد البيئة التنظيمية الداخلية بالمديرية.

-يتوفر مؤشر إحترام الوقت والإنضباط بمديرية أملاك الدولة بخنشلة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط إجابات مفردات الدراسة ب: 3,94، ويأتي في المرتبة الأولى في ترتيب بعد البيئة التنظيمية الداخلية بالمديرية.

- يتوفر مؤشر المشاركة في إتخاذ القرارات بمديرية أملاك الدولة بخنشلة بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط إجابات مفردات الدراسة ب: 3,49، ويأتي في المرتبة السادسة في ترتيب بعد البيئة التنظيمية الداخلية بالمديرية.

- تسمح مديرية أملاك الدولة بخنشلة بوضع دورات تكوينية وتدريبية للموظفين بدرجة مرتفعة حيث بلغ متوسط إجابات مفردات الدراسة ب: 3,60، ويأتي في المرتبة الخامسة في ترتيب بعد البيئة التنظيمية الداخلية بالمديرية.

## 2-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

نناقش في هذا العنصر نتائج دراستنا الحالية ومقارنتها بالدراسات السابقة التي تعرضنا لها في الفصل الأول من دراستنا:

### 1-2-5 مناقشة الدراسة في ضوء الدراسات المحلية :

- بالنسبة للدراسة المحلية الأولى المتمثلة في "أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية في البنوك الجزائرية 2018، فقد جاءت النتائج متوافقة مع دراستنا فيما يخص تحقيق مستويات عالية من الفعالية لها علاقة بالأساليب الحديثة التي نمارسها المنظمة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن هذه الدراسة إهتمت بممارسة إدارة المعرفة ودورها في المؤسسة.
- أما الدراسة المحلية الثانية المتمثلة في "البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية" دراسة ميدانية بالوكالات المحلية العمومية لضمان الإجتماعي لبلدية أدرار 2022، فقد جاءت نتائجها متوافقة مع نتائج دراستنا الحالية نوع العلاقة الموجودة بين البيئة التنظيمية وفعالية المؤسسة.

### 2-2-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات العربية:

- بالنسبة للدراسة العربية الأولى المتمثلة في "أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية 2011، فقد جاءت نتائجها متوافقة مع نتائج دراستنا فيما يخص عقد دورات تكوينية للعاملين للرفع كفاءتهم وتطوير قدراتهم، كما إهتمت بتطبيق أسلوب الإتصالات الإلكترونية لإنجاز العمل في شركات الدخان الأردنية وآثرها على الأداء الوظيفي.
- أما الدراسة العربية الثانية المتمثلة في "أثر البيئة التنظيمية الداخلية في خلق دافعية العمل لدى الموظفين في وزارة الموارد المائية، فقد جاءت نتائجها متوافقة مع نتائج دراستنا فيما يخص

بالمشاركة في إتخاذ القرارات وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، كما إهتمت هذه الدراسة بالأنظمة والتعليمات والإجراءات وجماعة العمل ومدى أثرهما على دافعية العمل في المؤسسة.

### 3-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء المقاربة السوسولوجية:

بناء على النتائج المحصل عليها ميدانيا يمكن القول بأن المقاربة السوسولوجية التي تم نبنيها والمتمثلة في نظرية "النسق الإجتماعي"، تم تحقيق مبادئها في ضوء نتائج الدراسة المتوصل إليها من خلال:

- إن نظام التسيير والترقية بالمديرية يؤدي إلى تكيف وتأمين التسهيلات الخاصة بالموظفين وهذا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- أن نمط الإتصال بالمديرية يساهم في المحافظة والتكامل بين الموظفين مما يجعل وجود علاقات ودية وتعاونية بينهم.
- نمط القيادة وأسلوب الإشراف بالمديرية يساهم في تحقيق الاهداف المسطرة سلفا.
- الأهمية التي يقدمها الموظف للمديرية هو إحترامه للوقت والإنضباط.
- إن مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات يؤدي بالضرورة إلى تكيف وتكامل تلك الأنساق.
- إن مسؤول المديرية يمنح للموظفين دورة تكوينية وتدريبية من أجل زيادة فعالية المديرية.

### 4-5 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

- توجد علاقة طردية إيجابية قوية بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq 0,05$
- توجد علاقة طردية إيجابية قوية بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $a \leq 0,05$

مما سبق ومن نتائج الفرضيات الدراسة توصلنا إلى أنه بعد البيئة التنظيمية الداخلية المتوفرة بمديرية أملاك الدولة بخنشلة مرتبط بتحقيق فعالية المديرية إرتباطا إيجابيا وبقوة، حيث جاءت هذه العلاقة بالترتيب الآتي حسب قيمة معامل إرتباط بيرسون المسخرجة من برنامج الحزم الإحصائية

SPSS

- إحترام الوقت والإنضباط.
- نمط القيادة والإشراف.
- نظام التسيير والترقية.
- نمط الإتصال.
- التدريب والتكوين.
- نمط المشاركة في إتخاذ القرارات.

# خاتمة

## خاتمة:

وفي ختام هذه الدراسة تحت عنوان "البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية" يمكن القول بأن كل مؤسسة تسعى إلى توفير، تحسين وتطوير البيئة التنظيمية الداخلية من أجل تحقيق مستويات عالية من الفعالية، فجدد البيئة التنظيمية الداخلية تعتبر عامل أساسي يعكس الأطر التنظيمية و المادية التي تشمل بيئة العمل، لذا أصبحت المؤسسات تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإجتماعية والنفسية بالإضافة إلى جانب الجودة والكفاءة الخاصة بالموظفين والتي تعد من مؤشرات الفعالية التنظيمية ومدى تحقيقها بالمؤسسة، فتعدى هذا الإهتمام إلى دراسة بعد البيئة التنظيمية الداخلية المتمثل في (نظام التسيير والترقية، نمط الإتصال، إحترام الوقت والإنضباط، نمط القيادة والإشراف، المشاركة في إتخاذ القرارات، التدريب والتكوين)، الذي تطرقنا إليه في دراستنا الميدانية بمديرية أملاك الدولة بخنشلة.

وقد خلصت نتائج معالجتنا للبيانات الدراسة إلى أن هناك علاقة إرتباطية إيجابية قوية بين بعد البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية المديرية (أنظر نتائج الدراسة في الفصل الرابع)، والتي تمثلها صحة الفرضية الرئيسية البديلة التي تنص على:

- توجد علاقة طردية إيجابية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.


كون متغيرات دراستنا هذه تتماشى مع ديناميكيات العصر الحديث خاصة فيما يتعلق بالمتغير المستقبل فهي تعتبر موضوع بحث للدراسات المستقبلية مع إدراجها مع متغيرات أخرى للدراسة استراتيجيات المؤسسات العمومية الجزائرية، ولهذا نقترح مجموعة من المواضيع السوسيولوجية كآفاق بحثية تتمثل في:

- دور الرقمنة في تطوير وتحسين البيئة التنظيمية الداخلية.
- أثر الثقافة التنظيمية على البيئة التنظيمية الداخلية.

## خاتمة

---

- دور نمط القيادة وأسلوب الإشراف في تفعيل البيئة التنظيمية الداخلية.
- تأثير التكنولوجيا على البيئة التنظيمية الداخلية.
- البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى العامل.



قائمة المصادر

والمراجع

## قائمة المصادر والمراجع:

### القواميس والمعاجم:

1. ابن منظور: لسان العرب، المجلد 1، دار الكتب العلمية، بيروت، 2003.
2. أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الإجتماعية، بيروت، مكتبة لبنان، 1986.
3. إلياس جوزيف: معجم مدرسي المجاني المصور، دون طبعة، دار المجاني، الأردن، 2004.
4. جبران مسعود: معجم أبجدي مصور للمبتدئين - عربي/عربي، ط3، دار العلم للملايين، الأردن، 2001.
5. مأمون الحموي وآخرون: قاموس المنجد في اللغة العربية المعاصرة، ط2، دار المشرق، 2001.
6. محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، ط1، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2006.
7. المنجد في اللغة العربية والإعلام، ط1، دار الشرق للطباعة، بيروت، 2003.
8. هبة العويني: قاموس المترادفات المدرسي، دون طبعة، دار العلم للملايين، بيروت، دون سنة النشر، 1.

### الكتب:

9. أحمد صبار نايف المسعودي: بحوث وأوراق عمل، المؤتمر الثاني عشر الإدارة الرشيدة وبناء دولة المؤسسات، القاهرة، من 8-10 سبتمبر 2012.
10. أسامة خيرى: الإدارة العامة، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
11. أسامة خيرى: التميز التنظيمي، ط1، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
12. بلقاسم سلاطنية وآخرون: الفعالية التنظيمية في المؤسسة "مدخل سوسيولوجي"، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2013.

13. حسين حريم: إدارة الموارد البشرية، (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
14. حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة، ط2، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009.
15. رافدة الحريري: إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
16. رشيد زرواتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية "أسس علمية وتدريبات"، ط1، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
17. رعد عبد الله الطائي وعيسى قداد: إدارة الجودة الشاملة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
18. سلاطنية بلقاسم وآخرون، أسس البحث العلمي، ط3، الكتاب الأول، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، دون سنة النشر.
19. سيساوي فضيلة: نظريات التنظيم وإدارة، دون طبعة، دار المفيد للنشر والتوزيع، ام البواقي، 2021.
20. صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
21. عمر وصفي وعقيلي: الإدارة المعاصر "التخطيط - التنظيم - الرقابة"، دون طبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 2007.
22. فريد كورنل وأمال يوب: تكنولوجيا المعلومات ودورها في العمل الإداري والتسويقي، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2016.
23. فهمي محمد شامل بهاء الدين: الإحصاء بلا معاناة المفاهيم والتطبيقات بإستخدام برنامج spss، ط1، إدارة الطباعة والنشر بمعهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.

24. كاسر نصر منصور: الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات الإدارية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
25. ماجد عبد المهدي مساعده: السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع للطباعة، الأردن، 2016.
26. محمد بومخلوف، التنظيم الصناعي والبيئة، ط1، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2001.
27. محمد حسين العجمي: الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الاردن، 2008.
28. محمد صالح الحناوي ومحمد سعيد سلطان: السلوك التنظيمي، دون طبعة، الأردن، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، 1997.
29. محمد عبد الفتاح ياغي: إتخاذ القرارات التنظيمية، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2013.
30. محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010.
31. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، ط4، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
32. محمد يوسف القاضي: السلوك التنظيمي، ط1، أكاديمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
33. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
34. موريس أنجلرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية تدريبات عملية، ط2، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2010.
35. مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة "الهيكل والتصميم"، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.

36. ناصر جرادات وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
37. نعمة عباس الخفاجي وطاهر محسن الغالبي: نظرية المنظمة "مدخل النظم"، الطبعة العربية، الأردن، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2009.
- الأطروحات والرسائل الجامعية:**
38. أمجد عبد الرحمن الأهدل: أثر البيئة التنظيمية على الأداء الوظيفي للعاملين في شركات الدخان الأردنية، أطروحة لإستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، تموز، 2011.
39. بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة للحصول على شهادة الماجستير، علم النفس، كلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران 2، 2015/2014.
40. زروال يسرى، جماعات العمل وعلاقتها بالسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الإجتماعية، علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة عباس لغرور خنشلة، 2021/2022.
41. عبد القادر حبيتر: البيئة التنظيمية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة الدكتوراه LMD، علم إجتماع تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2022/2021.
42. علي بلحاج رحمانى: البيئة التنظيمية في المؤسسة الرياضية ودورها في تحسين الصورة الذهنية لدى الموظفين، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر الأكاديمي، تسيير الموارد البشرية والمنشآت الرياضية، علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2019/2018.

43. منيرة مازري: أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، تسيير المنظمات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر -بسكرة -، 2018/2017.

**المجلات العلمية والدوريات والملتقيات:**

44. حمي عبد الستار وحرورية تزرولت عمروني: الفعالية التنظيمية دراسة تحليلية لأهم مداخلها الأساسية في المنظمات، ورقلة، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2020.

45. خالد بوشارب بولوداني: البيئة التنظيمية من منظور نظرية الموارد البشرية، العدد الثالث عشر، تيارت، مجلة الفكر المتوسطي، 2018.

46. راوية بن أحمد القحطاني: دراسة مطبقة على عينة من رسائل الدكتوراه بجامعة الملك سعود والإمام محمد بن سعود الإسلامية، العدد 20، جامعة القيوم.

**الموقع الإلكتروني:**

47. الموقع <https://www.asjp.cerist.dz>

# الملاحق

الملحق رقم 01: يوضح استمارة الاستبيان الخاصة بالمبحوثين



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور - خنشلة -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم العلوم الاجتماعية  
تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل



استمارة استبيان

حول موضوع:

## البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية

دراسة ميدانية في دار المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة

تحت إشراف الأستاذة:

أ. عقون عليمة

من إعداد الطالبة:

زروالي قطر الندى

ملاحظة:

معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية. وسعيا للحصول على نتائج خاصة بموضوع الدراسة فالرجاء قراءة عبارات الاستمارة بعناية تامة ذلك أن إجاباتكم تعبر عن آرائكم عن كل عبارة.

السؤال الرئيسي : ما نوع العلاقة بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية دار المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة ؟ ومن خلال هذا التساؤل ينبثق عنه سؤال فرعي .

السؤال الفرعي : مانوع العلاقة بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية دار المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة ؟  
فرضيات الدراسة  
1/-الفرضية الرئيسية

توجد علاقة طردية بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية دار المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

2/-الفرضية الفرعية:

توجد علاقة طردية أو تبادلية بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية دار المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

السنة الجامعية: 2022-2023

## الملاحق

المحور الأول: البيانات الشخصية.

1- الجنس:

ذكر  أنثى

2- السن:

أقل من 25 سنة  25-35  35-45

45 فما فوق

03- طبيعة الوظيفة:

عامل مهني  بيداغوجي  اداري

04- الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  5 - 10 سنوات  11 - 15 سنة

من 16 - 20  أكثر من 20 سنة

المحور الثاني:

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>العوامل التنظيمية والوظيفية</b>						
<b>أولاً: نظام التسيير والترقية</b>						
01	نظام الترقية بالمديرية يتم على أسس ومعايير عادلة					
02	تهتم المديرية بوضع مخطط المسار المهني للموظفين					
03	تتلاءم مناصب العمال المشغولة مع مؤهلاتهم الحاصلين عليها					
<b>ثانياً: نمط الاتصال</b>						
01	يقوم الاتصال بين الموظفين داخل المديرية على تدعيم المناخ التنظيمي					
02	يساعد الاتصال في حل المشاكل الموجودة بالمديرية					
03	يساهم الاتصال في إشاعة روح الفريق والتعاون في المديرية					
<b>ثالثاً: احترام الوقت والانضباط</b>						
01	الشعور بإنجاز عمل مهم داخل المديرية					

## الملاحق

					02 الالتزام بساعات الدوام الرسمي في المديرية
					03 حب العمل والرغبة في العمل يدفع العاملين إلى عدم استخدام الإجازات السنوية
					رابعاً: نمط القيادة والإشراف
					01 يشجع المدير المرؤوسين على المبادرة على اتخاذ القرارات
					02 يقرر المشرف مجهود المرؤوسين المتميز
					03 يتبع المدير والمشرفين النمط التشاركي في التسيير
					خامساً: المشاركة في اتخاذ القرارات
					01 يمنح الرئيس المباشر بعض الحرية في اتخاذ القرارات
					02 يساهم العاملين في المديرية في صياغة القرارات عبر تزويد الرئيس بالمعلومات اللازمة
					03 تشارك جميع المستويات الإدارية في المديرية في عملية اتخاذ القرارات
					سادساً: التدريب والتكوين
					01 معايير تقييم الأداء للموظفين بالمديرية يتسم بالموضوعية
					02 يزداد تعلق الموظفين بمهنتهم كلما زادت خبرتهم فيها
					03 الاهتمام بكل ما هو جديد في ميدان التخصص

## الملاحق

### المحور الثالث: الفعالية التنظيمية لمديرية أملاك الدولة بخنشلة

الرقم	العبارات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
أولاً: تقليل الغياب ودوران العمل						
01	تهتم المديرية بمراقبة رزنامة الغيابات					
02	تقوم المديرية بمراقبة دورية من طرف مسؤولين المصالح حول دوران العمل					
03	أثر تقليل الغيابات ودوران العمل على زيادة الأداء في المديرية					
ثانياً: رفع الروح المعنوية ورضا العاملين						
01	الإعتراف بمجهودات وقدرات العمال المثابرين بالمديرية					
02	تفاهم المدراء وأصحاب المصالح ظروف العمال في الحالات الاستثنائية					
03	تساهم المديرية بعملية التحفيز المتواصلة					
ثالثاً: إقامة علاقات ودية بين المدراء والمرؤوسين						
01	مساهمة الاتصال العمودي في المديرية يؤدي إلى خلق علاقات حسنة (ودية) بين المدراء والموظفين					
02	المساهمة في تعويض السلطة بين المدراء والمرؤوسين					

## الملاحق

					03	تسمح المديرية بالمشاركة في اتخاذ القرارات بين المدير والموظفين
					رابعاً: إقامة علاقات تعاونية بين العاملين	
					01	التحلي بروح المسؤولية
					02	يسود في المديرية التعاون والروح الجامعية أثناء العمل
					03	التواصل الفعال بين العمال داخل المديرية
					خامساً: جودة وكفاءة الأداء	
					01	إنجاز المهام في أوقات ممكنة
					02	التمتع بالمهارات والخبرات الخاصة بالعاملين في إنجاز مهامهم
					03	دور الجودة والكفاءة في ترقية العامل في المديرية

الملحق 02: يوضح دليل المقابلة خاص برئيس المصلحة (مصلحة الإدارة العامة والوسائل)

مع رئيس مصلحة الغدارة العامة والوسائل.

بتاريخ: 2023/02/28 المدة الزمنية: 9:00 الى: 11:00.

الهدف من المقابلة: التعرف عن المؤسسة

الجلسة رقم 01:

1- في رأيك ماهي المعايير التي تأخذ بها المؤسسة اثناء توظيف العمال؟ الخبرة + الشهادة + المعدل

2- كيف ترى إقبال العمال عن العمل؟

بشكل جيد

3- كم عدد المصالح بالمديرية؟

4 مصالح مصلحة العمليات العقارية

مصلحة الخبرة والتقييمات العقارية

مصلحة العقود والمنازعات

مصلحة الإدارة العامة والوسائل

4- كم عدد الموظفين بالمؤسسة (المديرية)

35 موظف

5- كيف ترى علاقة زملائك؟

علاقات ودية

6- ماهي المعايير التي تستخدمها المديرية في الترقية؟

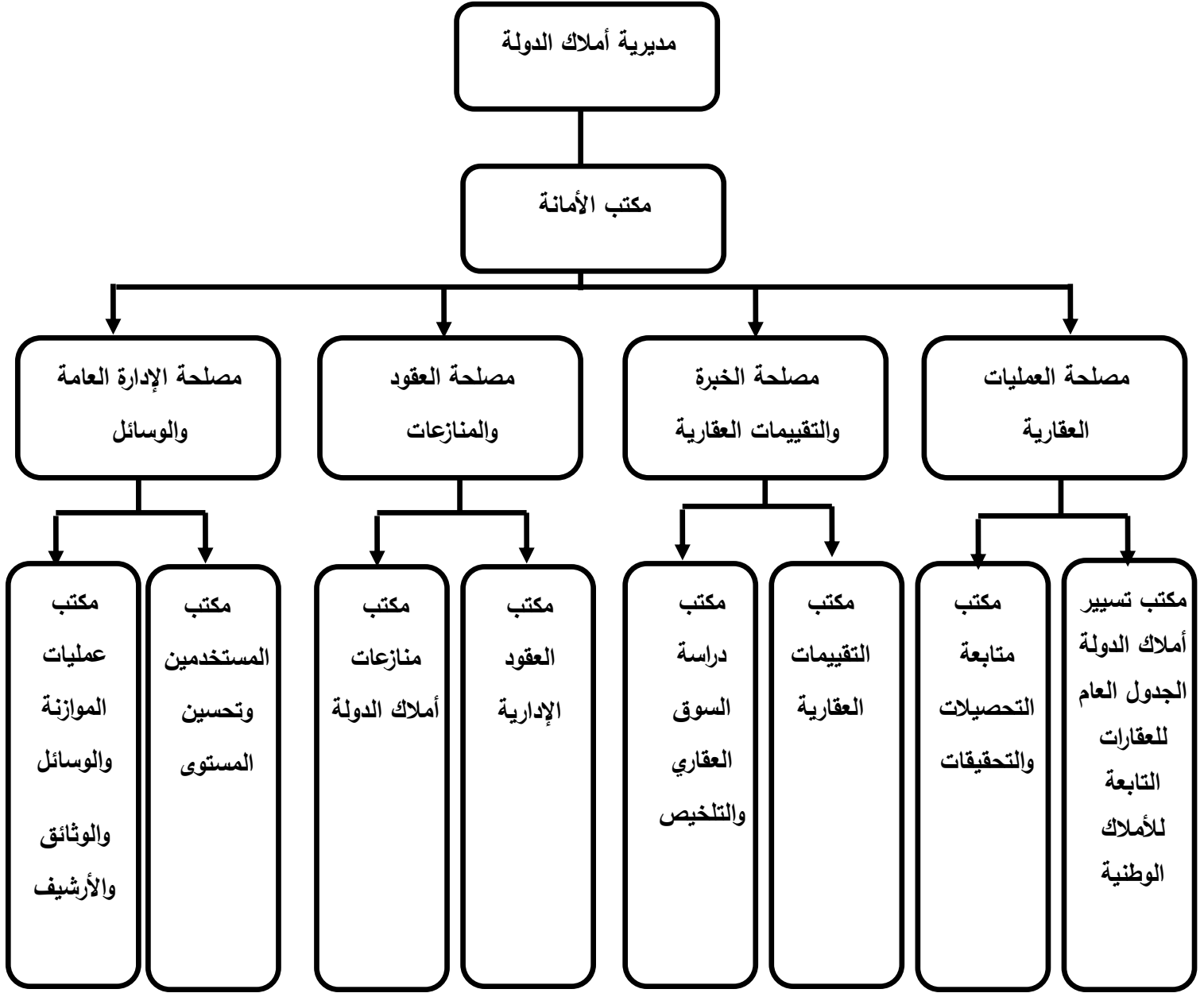
الأقدمية

7- في رأيك هل العمال المتواجدين بالمديرية يستكملون العملية البشرية؟

نعم

الملحق 03: يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية أملاك الدولة بخنشلة

الشكل رقم 02: يمثل الهيكل التنظيم لمديرة أملاك الدولة لولاية خنشلة



## الملاحق

الملحق 04: يوضح قائمة المحكمين الخاصة بالاستبانة:

الجامعة	الرتبة	الأستاذ	الرقم
جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	قرزیز محمود	01
جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ محاضر أ	نصر الدين بهتون	02
جامعة عباس لغرور خنشلة	أستاذ التعليم العالي	شنافي ليندة	03

## ملخص الدراسة

### ملخص الدراسة باللغة العربية

• عنوان الدراسة: البيئة التنظيمية الداخلية وعلاقتها بفعالية المؤسسة الجزائرية "دراسة ميدانية بمؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة".

- هدفت الدراسة إلى التعرف على نوع العلاقة الموجودة بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية المؤسسة الجزائرية أو الكشف على نوع العلاقة بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة، أو كيف تساهم البيئة التنظيمية الداخلية في تحقيق الأهداف المسطرة سلفا من طرف المؤسسة.

وانطلقت إشكالية الدراسة من تساؤل رئيسي يتمثل فيما يلي:

- ما نوع العلاقة بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة؟

من خلال هذا التساؤل الرئيسي انبثق سؤال فرعي مفاده

- ما نوع العلاقة بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة؟

وقد تم صياغة الفرضية الرئيسية الصفرية والبديلة كالآتي:

$H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

$H_A$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

وانطلاقاً من التساؤل الرئيسي والفرضية الرئيسية للدراسة تم صياغة تساؤل فرعي وكذا صفرية وبديلة تتمثل فيما يلي:

$H_0$  لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

$H_A$  توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.05$  بين العوامل التنظيمية والوظيفية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

وقد أجريت الدراسة الميدانية في مديرية أملاك الدولة بخنشلة على عينة تكونت من 43 موظف من المجتمع الكلي.

- واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي باعتباره المنهج المناسب للموضوع الدراسة هدفه وصف وتحليل البيانات وتفسيرها، كما تم الاعتماد على مجموعة من الأدوات كالملاحظة، الإستبيان، المقابلة، وتم استخدام الأساليب وبرنامج تحليل الحزم الإحصائية SPSS

وتم التوصل بعد تحليل البيانات وتفسيرها إلى النتيجة الرئيسية التالية:

- توجد علاقة طردية ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $\alpha \leq 0.01$  بين البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة.

كما توصلت الدراسة إلى رفض الفرضية الصفرية التي تنفي وجود العلاقة بين بعد البيئة التنظيمية الداخلية وفعالية مؤسسة نزل المالية قطاع مديرية أملاك الدولة بخنشلة عند مستوى دلالة إحصائية  $\alpha \leq 0.05$  وثبتت صحة الفرضيات البديلة التي تنص على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية.

الكلمات المفتاحية : البيئة التنظيمية الداخلية ، فعالية المؤسسة ، العلاقة.

## Abstract

\* The title of the study: the internal organizational environment and its relationship to the effectiveness of the Algerian Institution "a field study in the financial houses sector of the Directorate of state property in Khenchela".

- The study aimed to identify the type of relationship between the internal regulatory environment and the effectiveness of the Algerian institution or to reveal the type of relationship between the organizational and functional factors and the effectiveness of the financial hostel sector of the Directorate of state property in Khenchela, or how the internal regulatory environment contributes to achieving the goals set in advance by the institution.

The problem of the study was based on the following main question:

- What is the relationship between the internal regulatory environment and the effectiveness of the financial hostels sector of the state property Directorate in Khenchela

From this main question a sub-question emerged that:

- What is the relationship between the organizational and functional factors and the effectiveness of the financial hostel sector of the Directorate of state property in Khenchela

The null and alternative main hypothesis has been formulated as follows:

H0 there is no statistically significant relationship at the level of  $\alpha \leq 0.05$  between the internal regulatory environment and the effectiveness of the financial hostel sector of the state property Directorate in Khenchela.

HA there is a statistically significant relationship at the level of  $\alpha \leq 0.05$  between the internal regulatory environment and the effectiveness of the financial hostel sector of the state property Directorate in Khenchela.

Based on the main question and the main hypothesis of the study, a sub-question was formulated, as well as a zero and an alternative, which is as follows:

H0 there is no statistically significant relationship at the level of  $\alpha \leq 0.05$  between organizational and functional factors and the effectiveness of the financial hostel sector of the state property Directorate in Khenchela.

HA there is a statistically significant relationship at the level of  $\alpha \leq 0.05$  between the organizational and functional factors and the effectiveness of the financial hostel sector of the state property Directorate in Nakhchivan.

The field study was conducted at the state property Directorate in Khenchela on a sample consisting of 43 employees from the total community.

- The study relied on the descriptive method as the appropriate method for the subject of the study, its purpose is to describe, analyze and interpret the data, and a set of tools such as observation, questionnaire, interview, methods and the SPSS statistical packet analysis program were used

After analyzing and interpreting the data, the following main conclusion was reached:

- There is a positive direct correlation with statistical significance at the level of  $\alpha \leq 0.01$  between the internal regulatory environment and the effectiveness of the financial hostels sector of the state property Directorate in Khenchela.

The study also found a rejection of the null hypothesis that denies the existence of a relationship between the dimension of the internal regulatory environment and the effectiveness of the financial hostels sector of the state property Directorate at a statistical significance level  $\alpha \leq 0.05$  and proved the validity of alternative hypotheses that provide for a statistically significant relationship.

**Keywords: internal organizational environment, effectiveness of the enterprise, relationship.**