

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

شعبة: العلوم الإجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل



كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تنظيم والعمل
بعنوان:

أثر الثقافة التنظيمية على السلوك المقاولاتي
(دراسة ميدانية بوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA الطارف)

تحت إشراف الأستاذة:

د. غاي فاطمة

إعداد الطالبتان:

- بوحرة أميرة
- جلال وصال.

أعضاء لجنة المناقشة

الإسم واللقب	الصفة	الرتبة	جامعة الإنتساب
فضيل محمد فؤاد	رئيسا	أستاذ محاضر أ	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
غاي فاطمة	مشرفا ومقررا	أستاذ محاضر ب	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
خطابي سعد	ممتحنا	أستاذ مساعد أ	جامعة الشاذلي بن جديد الطارف

السنة الجامعية: 2026/2025



❖ شـكـر و تـقـديـر ❖

الحمدُ لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وله الحمدُ كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه.

الحمدُ لله الذي خلق الإنسان وعلمه البيان، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين، سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين.

❖ نتوجهُ بخالص الشكرِ لله تعالى الذي أعاننا على إنجازِ هذا البحثِ المتواضع، ولكلِّ من علمني حرفاً وساهم في إزالة غموض العلم عني.

❖ وبكلِّ معاني التقدير والامتنان، أتقدمُ بجزيل الشكرِ إلى الأستاذة غاي فاطمة التي تفضّلت بتوجيهنا ومرافقتنا طيلة إنجازِ هذه الدراسة، ولم تبخل علينا بالنصح والإرشاد.

❖ كما نتوجهُ بخالص الشكرِ والعرفانِ إلى جميع أساتذتي الأفاضل الذين كان لهم الفضلُ في تكويني العلمي، والذين غرسوا فينا حبَّ العلم والمعرفة، فكانوا خيرَ قدوة ومصدرَ إلهام.

❖ ولا يفوتني أن أتقدم بالشكرِ إلى كلِّ من مدَّ لي يدَ العون والمساعدة، وساهم من قريبٍ أو بعيدٍ في إخراج هذا العملِ في أحسن صورة.

وفي الأخير، أسألُ الله تعالى أن يجعلَ هذا العملَ خالصاً لوجهه الكريم، وأن يوفّقنا جميعاً لما فيه الخيرُ والنجاح.

الإهداء

إلى من كان نورَ وسندي في كل خطوة ، إلى من غرس في نفسي الأمل وعلمني أن
الاجتهاد طريق النجاح..

❖ إلى أبي العزيزي
صاحب القلب الكبير، والعطاء الذي لا ينتهي، الذي كان حضوره دعماً، وكلماته
أماً، فله مني كلُّ الحبِّ والوفاء.

❖ إلى أمي الغالية...
يا أجملَ نعمةٍ وهبني الله إياها، يا نبعَ الحنانِ والدعاءِ الصادق، يا من كانت سعادتي
غايته ونجاحي حلمها، حفظك الله وأدامك تاجاً فوق رأسي.

❖ إلى إخوتي الأعزاء...
أنتم رفاقُ الروح وسندُ الحياة، شاركتُموني التعبَ قبل الفرح، وكنتم دائماً مصدرَ
قوةٍ وتشجيع.

❖ إلى نفسي...
إلى تلك الروح التي لم تستسلم، والتي قاومت الصعوباتِ بصبرٍ وإصرار، وأمنت
بأنَّ الأحلامَ العظيمة لا تتحقق إلا بالسعي والثبات، أهدي هذا الإنجازَ بكلِّ فخرٍ
واعتراز بما مضى أملاً فيما هو آت.

❖ وإلى كلِّ قلبٍ حمل لي محبةً صادقة، ودعوةً خالصة، وكان له أثرٌ جميلٌ في
حياتي... أهديكم ثمرةَ هذا الجهد المتواضع.

❖ الطالبة:

بوحرة أميرة

❖ ════════ الإهداء ════════ ❖

(بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ)

الحمد لله، والصلاة والسلام على رسول الله صلى الله عليه وسلم.

قال الله تعالى: (يَرْفَعُ اللَّهُ الَّذِينَ آمَنُوا مِنْكُمْ وَالَّذِينَ أُوتُوا الْعِلْمَ دَرَجَاتٍ ۚ وَاللَّهُ بِمَا تَعْمَلُونَ خَبِيرٌ)

هذه لحظةٌ دفعتُ فيها عمري وتعبِي ودموعي، وكفاحًا طويلًا، ولكن بفضلِ الله نلتُها، وبكلِّ فخرٍ أقول: الحمد لله.

❖ أولًا وقبل كلِّ شيء، أهدي هذا الإنجازَ لله عزَّ وجلَّ، الذي هداني إلى طريقِ العلمِ والنجاح.

❖ ثانيًا، أهديه لمن كانت نجمةٌ مضيئةً تنيرُ لي دربي بدعواتِها وسعيها الدائم لنجاحي، إلى من تحمَّلت كلَّ الصعابِ لتحقيقِ أحلامي وسعادتي، إلى من دفعت عمرَها لإسعادي، يا من سهرت الليالي لشفائي... تمنيتُ وجودك في يومي هذا، بعد فقدك يا أُمِّي الغالية، رحمةُ الله عليكِ.

❖ أهدي تخرُّجي لمن أحملُ اسمَه بكلِّ فخر، يا من حصد الأشواكَ عن دربي ليمهِّدَ لي طريقَ العلم، بابا الغالي.

❖ ولا أنسى من كان لي مصدرَ سعادةٍ وسندًا... أخي العزيز.

❖ وإلى من كانتا لي يدَ عونٍ، وزادتنا من عزيمتي... أختي رحاب وأميرة.

❖ وإلى كلِّ رفيقاتِ الدرب، وأساتذتي الأفاضل، ومن بينهم الأستاذة المشرفة غاي، وإلى كلِّ من دعا لي بخيرٍ بعد وفاة أُمِّي.

❖ أتمنّى أن تكونَ أُمِّي فخورةً بي " ...ها أنا ابنتُكِ اليوم " ها أنا اليوم أسلمتُكِ شهادةَ نجاحي التي كانت لكِ حلمًا في أحدِ الأيام... والحمد لله.

والسلام عليكم ورحمةُ الله وبركاته.

❖ الطالبة: جلال وصال

ملخص الدراسة:

تهدف دراستنا الموسومة بـ : " أثر الثقافة التنظيمية " الى دور الثقافة التنظيمية على السلوك المقاولاتي. حيث تم الاعتماد في دراستنا على مجموعة من الادوات الميدانية والمتمثلة في أداة الملاحظة والاستمارة كما تم الإعتداد على المنهج الوصفي إضافة الى اختيارنا على عينة عشوائية بسيطة وأسلوب المسح الشامل حيث تم توزيع أداة الإستمارة على 30 عامل بمؤسسة مجال الدراسة ومنه توصلت دراستنا إلى نتيجة رئيسية منها، مفادها على وجود أثر ايجابي للثقافة التنظيمية على السلوك المقاولاتي.

الكلمات المفتاحية:

الثقافة، التنظيم، الثقافة التنظيمية، المقاولاتية ، السلوك المقاولاتي.

Study Summary:

Our study, entitled "*The Impact of Organizational Culture on Entrepreneurial Behavior*", aims to examine the role of organizational culture in influencing entrepreneurial behavior. In this study, we relied on a set of field research tools represented by observation and questionnaires. We also adopted the descriptive approach, in addition to selecting a simple random sample and using the comprehensive survey method. The questionnaire was distributed to 30 employees within the institution under study. The study reached a main conclusion indicating that organizational culture has a positive impact on entrepreneurial behavior.

Keywords:

Culture, organization, organizational culture, entrepreneurship, entrepreneurial behavior.

فهرس المحتويات

.....	شكر و تقدير
.....	الإهداء
.....	ملخص الدراسة
.....	فهرس المحتويات
.....	فهرس الجداول
.....	فهرس الأشكال
أ.....	المقدمة
3.....	الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة
4.....	تمهيد
5.....	أولاً: إشكالية الدراسة
6.....	ثانياً: أسباب اختيار الموضوع
7.....	ثالثاً: أهداف الدراسة
7.....	رابعاً: أهمية الدراسة
7.....	خامساً: مفاهيم الدراسة
11.....	سادساً: الدراسات السابقة
14.....	سابعاً: النظريات المفسرة (الإسقاط الميداني)
17.....	خلاصة الفصل
18.....	الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتي
19.....	تمهيد
20.....	أولاً: نشأة الثقافة التنظيمية: (تطور مصطلح)
20.....	1- عناصر الثقافية التنظيمية
20.....	2- أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية

22	3- الثقافة التنظيمية
23	4- خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية
24	5- أبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية
25	ثانيا: السلوك المقاولاتي
25	1- نشأة المقاولاتية
27	2- أهمية وأهداف المقاولاتية
28	3- أشكال المقاولاتية
29	4- مهام المقاولاتية
30	خلاصة الفصل
10	الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة
32	تمهيد
33	أولا: مجالات الدراسة
33	1- المجال المكاني
34	2- المجال البشري
34	3- المجال الزمني
34	ثانيا: الادوات المستخدمة في جمع البيانات
34	1- الملاحظة
35	2- الاستمارة
36	ثالثا: المنهج المعتمد في الدراسة
36	1- المنهج المستخدم
37	رابعا: عينة الدراسة
38	المحور الأول: البيانات الشخصية خصائص عينة الدراسة

42.....	خلاصة الفصل
43.....	الفصل الرابع عرض ومناقشة النتائج
44.....	تمهيد
45.....	المحور الثاني: دور الأداء التنظيمي في تحسين السلوك المقاولاتي
51.....	المحور الثالث: دور عملية الاتصال في تعزيز السلوك المقاولاتي
58.....	المحور الرابع: مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين السلوك المقاولاتي
69.....	خلاصة الفصل
71.....	النتائج العامة لدراسة
76.....	خاتمة
78.....	قائمة المصادر والمراجع
81.....	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	طبيعة الجنس بالمؤسسة مجال الدراسة	38
02	طبيعة السن بالمؤسسة مجال الدراسة	39
03	طبيعة المستوى التعليمي بالمؤسسة مجال الدراسة	40
04	طبيعة الأقدمية بالعمل في المؤسسة مجال الدراسة	41
05	الأهداف التنظيمية في توجيه الموظفين نحو الأداء المبدع بدل الأداء الروتيني	45
06	رأي الموظفين إن كان تحسين الأداء داخل المؤسسة يساعده على تطوير قدراتهم في البحث عن فرص جديدة للعمل	46
07	رأي الموظفين إن كان الأداء بصفة مستمرة يساعد على تحفيزهم على الابتكار وتحسين النتائج المهنية	47
08	رأي الموظفين إن كانت مؤسستهم توفر الإمكانيات والوسائل التي تساعدهم على إنجاز العمل بطرق حديثة ومبتكرة	48
09	وجهة نظر الموظفين حول مساهمة الأداء التنظيمي الجيد في تنمية روح المبادرة للعمل الإيجابي	49
10	رأي الموظفين حول مساهمة الاتصال الفعال داخل المؤسسة في تبادل الأفكار والمقترحات التصورية	51
11	رأي الموظفين حول مدى مساعدة قنوات الاتصال الادارية على فهم أهداف المؤسسة والمشاركة في تحقيقها	52
12	رأي الموظفين حول تشجيع أسلوب الحوار المفتوح مع المسؤولية على طرح مبادرات جديدة	53
13	رأي الموظفين حول مدى مساعدة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة على تنمية روح المسؤولية وتحمل المخاطر المهنية المحسوبة	54
14	مساهمة وضوح للمعلومات المتداولة داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات مهنية مبتكرة	55
15	رأي الموظفين حول الاتصال الجيد بين الزملاء يؤدي إلى العمل بروح الفريق لتنفيذ أفكار جديدة	56
16	مدى تشجيع بيئة العمل داخل المؤسسة على إقتراح أفكار جديدة لتطوير النشاط المقاولاتي	58
17	رأي الموظفين حول الشعور بالابتكار جزء من ثقافة المؤسسة وليس مجرد سلوك فردي	60
18	إشراك العاملين في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل المقاولاتي	62
19	رأي الموظفين حول مدى تشجيع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات قبل إتخاذ القرار النهائي	63
20	مشاركة في اتخاذ القرارات المسؤولية تجاه العمل المقاولاتي	64
21	رأي الموظفين حول مساهمة المشاركة في تنمية روح المبادرة والاستقلالية في أداء المهام لمؤسسة مجال الدراسة	65
22	رأي الموظفين حول مساعدة المشاركة في اتخاذ القرارات على إكتساب المهارات تفكير المقاولاتي	66
23	رأي الموظفين حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة في تحسن السلوك المقاولاتي لدى العاملين	68

فهرس الجداول

الرقم	قائمة الأشكال	الصفحة
01	طبيعة الجنس بالمؤسسة مجال الدراسة	38
02	طبيعة السن بالمؤسسة مجال الدراسة	39
03	طبيعة المستوى التعليمي بالمؤسسة مجال الدراسة	40
04	طبيعة الأقدمية بالعمل في المؤسسة مجال الدراسة	41
05	الأهداف التنظيمية في توجيه الموظفين نحو الأداء المبدع بدل الأداء الروتيني	45
06	رأي الموظفين إن كان تحسين الأداء داخل المؤسسة يساعده على تطوير قدراتهم في البحث عن فرص جديدة للعمل	46
07	رأي الموظفين إن كان الأداء بصفة مستمرة يساعد على تحفيزهم على الابتكار وتحسين النتائج المهنية	47
08	رأي الموظفين إن كانت مؤسستهم توفر الإمكانيات والوسائل التي تساعدهم على إنجاز العمل بطرق حديثة ومبتكرة	48
09	وجهة نظر الموظفين حول مساهمة الأداء التنظيمي الجيد في تنمية روح المبادرة للعمل الإيجابي	49
10	رأي الموظفين حول مساهمة الاتصال الفعال داخل المؤسسة في تبادل الأفكار والمقترحات التصورية	51
11	رأي الموظفين حول مدى مساعدة قنوات الاتصال الإدارية على فهم أهداف المؤسسة والمشاركة في تحقيقها	52
12	رأي الموظفين حول تشجيع أسلوب الحوار المفتوح مع المسؤولية على طرح مبادرات جديدة	53
13	رأي الموظفين حول مدى مساعدة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة على تنمية روح المسؤولية وتحمل المخاطر المهنية المحسوبة	54
14	مساهمة وضوح للمعلومات المتداولة داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات مهنية مبتكرة	55
15	رأي الموظفين حول الاتصال الجيد بين الزملاء يؤدي إلى العمل بروح الفريق لتنفيذ أفكار جديدة	56
16	مدى تشجيع بيئة العمل داخل المؤسسة على إقتراح أفكار جديدة لتطوير النشاط المقاولاتي	58
17	رأي الموظفين حول الشعور بالابتكار جزء من ثقافة المؤسسة وليس مجرد سلوك فردي	60
18	إشراك العاملين في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل المقاولاتي	62
19	رأي الموظفين حول مدى تشجيع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات قبل إتخاذ القرار النهائي	63
20	مشاركة في اتخاذ القرارات المسؤولية تجاه العمل المقاولاتي	64
21	رأي الموظفين حول مساهمة المشاركة في تنمية روح المبادرة والاستقلالية في أداء المهام لمؤسسة مجال الدراسة	65
22	رأي الموظفين حول مساعدة المشاركة في اتخاذ القرارات على إكتساب المهارات تفكير المقاولاتي	66
23	رأي الموظفين حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة في تحسن السلوك المقاولاتي لدى العاملين	68



المقدمة:

يشهد العالم المعاصر تحولات متسارعة فرضتها التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية مما جعل المؤسسات بمختلف أنواعها مطالبة بالتكيف المستمر مع محيطها الداخلي والخارجي من أجل تحقيق الفعالية والإستمرارية وفي ظل هذه التحولات برزت الثقافة التنظيمية كأحد العوامل الأساسية التي تؤثر في سلوك الأفراد داخل المؤسسة باعتبارها منظومة من القيم والمعتقدات والمعايير التي توجه تصرفاتهم وتحدد طبيعة العلاقات المهنية وأساليب العمل.

وتعد الثقافة التنظيمية من المواضيع التي حظيت باهتمام متزايد في الدراسات الإدارية والسياسيولوجيا نظرا لدورها في تشكيل المناخ التنظيمي وتعزيز الانسجام بين العاملين، إضافة إلى مساهمتها في دعم الابتكار والمبادرة وتحفيز العاملين على تبني سلوكيات إيجابية تخدم أهداف المؤسسة.

ومن بين هذه السلوكيات يبرز السلوك المقاولاتي باعتباره توجهها يعكس روح المبادرة، تحمل المسؤولية، القدرة على اتخاذ القرار واستثمار الفرص المتاحة مع تزايد الاهتمام بترقية روح المقاولاتية ودعم المؤسسات الناشئة والمشاريع الاستثمارية. وعليه تم تقسيم دراستنا الى:

الجانب النظري تناولنا في الفصل الأول إشكالية وأساليب اختيارنا للموضوع .

والأهداف وحددنا المفاهيم المتعلقة بموضوعنا مع النظريات المعتمد عليها والدراسات السابقة

اما في الفصل الثاني المتعلق بالثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتي تناولنا في عناصر كل من المتغيرين.

أما الفصل الثالث المتعلق بالجانب المنهجي والميداني تطرقنا فيه الى المنهج والأداة ومجالات الدراسة والعينة المستخدمة.

وأخيرا في الفصل الرابع المتعلق بتحليل النتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية واستخلاص النتائج العامة وصولا إلى خاتمة وقائمة المراجع.

الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة.

تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة.

ثانياً: أسباب إختيار الموضوع.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

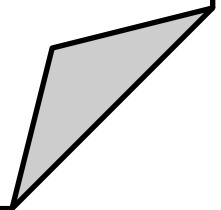
رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: مفاهيم الدراسة.

سادساً: الدراسات السابقة.

سابعاً: نظريات المعتمد عليها في الدراسة.

خلاصة الفصل.



تمهيد:

يعتبر الإطار النظري من الركائز الأساسية لأي دراسة علمية، كونه يوفر الخلفية المفاهيمية والتفسيرية التي تساعد على فهم الظاهرة المدروسة وتحليل أبعادها المختلفة وإطلاقاً من ذلك يهدف هذا الفصل إلى تقديم الأسس النظرية والمفاهيم المرتبطة بموضوع الدراسة من خلال ضبط المفاهيم الأساسية وتوضيح أهم النظريات التي تناولتها النظريات العلمية ذات الصلة.

وبعلاج هذا الفصل جملة من المفاهيم المحورية التي تشكل الأساس النظري للدراسة، حيث يتم التطرق إلى مفهوم الثقافة التنظيمية ودورها داخل المنظمات إلى جانب إبراز مفهوم من السلوك المقاولاتي. وعليه يعد هذا الفصل مدخلا نظريا ضروريا يمهّد للفصل الميداني الذي ويساهم في بناء تصور علمي واضح يساعد على تحليل النتائج ومناقشتها.

أولاً: إشكالية الدراسة:

تشهد المجتمعات المعاصرة في ظل العولمة والتحولات الاقتصادية المتسارعة انتقالاً متزايداً نحو منطق المقاولاتية والمبادرة الفردية والجماعية باعتبارهما آليتين مركبتين في خلق الثروة وفرص العمل خاصة لفئة العاملين والموظفين، وفي هذا السياق لم تعد المؤسسة مجرد فضاء لإنتاج المادي فحسب بل أصبحت أيضاً فضاء اجتماعياً تعاد داخله صياغة القيم والتمثلات وأنماط السلوك بما فيها السلوك المقاولاتي.

أصبحت المقاولاتية في السنوات الأخيرة خياراً استراتيجياً تتجه إليه الدول كحل بديل وفعال لمواجهة مشاكل البطالة وتحقيق التنمية الاقتصادية بصفة عامة والاجتماعية بصفة خاصة التي يشكل الموظفون والعاملين النسبة الأكبر من القوة البشرية، وفي هذا السياق تزايدت المبادرات الحكومية والمؤسسات الداعمة للمقاولاتية من خلال إنشاء حاضنات الأعمال، مراكز الدعم والإرشاد وأجهزة تمويل المشاريع ومختلف البرامج التكوينية التي تستهدف تشجيع الموظفين والعاملين على المبادرة وخلق مشاريعهم الخاصة، ورغم هذا الإهتمام إلا أن النتائج هذه البرامج لا تزال متباينة من حيث قدرتها على تحويل العاملين والموظفين.

هذه التفاوتات تثير أسئلة حول العوامل المؤثرة في تبني السلوك المقاولاتي ومن بين هذه العوامل نجد الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات التي تحتضنهم، إذ تعد الثقافة التنظيمية أكثر من مجرد مجموعة من القواعد أو الإجراءات، فهي الإطار الذهني والقيمي الذي يشكل بيئة العمل ويؤثر مباشرة في إدراك الأفراد، تصرفاتهم وطريقة تعاملهم مع الفرص والمخاطر وتشمل هذه الثقافة رؤية المؤسسة، نمط القيادة، أساليب التواصل ومستوى الإداء التنظيمي ودرجة الانفتاح نحو الابتكار وطريقة التعامل مع الخطأ.

يلاحظ في بعض المؤسسات الداعمة للمقاولاتية تعتمد على ثقافة تقوم بالتشجيع على مبادرة فردية، دعم العمل، المرونة في الإجراءات، مثل هذه الثقافة يمكن أن تحدث أثراً إيجابياً قوياً في سلوك الموظفين والعاملين إذ تعزز لديهم ثقة والرغبة في التعلم والقدرة على التفكير خارج الأطر التقليدية، وفي المقابل لا تزال مؤسسات أخرى تسير وفق ثقافة تنظيمية يغلب عليها الطابع البيروقراطي، غموض الأدوار، مركزية القرار، ضعف التواصل، هذه عوامل قد تعيق الموظفين والعاملين من تبني السلوك المقاولاتي، وعليه لا بد أن السلوك المقاولاتي ليس مجرد مهارات تقنية بل هو سلوك ديناميكي يحتاج إلى بيئة تنظيمية محفزة وتشجع المبادرة.

كما أن الثقافة التنظيمية ليست ثابتة بل تتغير بتغير التسيير وطبيعة الموارد البشرية وبالتالي فإن دراسة علاقتها بالسلوك المقاولاتي لدى الشباب تتطلب فهما معمقا لإبعادها وعليه تتمحور مشكلة البحث بناء على تقدم في سؤال الإنطلاق التالي:

- هل لثقافة التنظيمية تأثير على السلوك المقاولاتي لدى العاملين والموظفين بالمؤسسة مجال الدراسة؟ ومن خلال هذا التساؤل تفرع عنه مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي كالآتي:
- هل الأداء التنظيمي يساهم في تحسين السلوك المقاولاتي بالمؤسسة مجال الدراسة؟
- كيف تساهم عملية التواصل في تعزيز السلوك المقاولاتي بالمؤسسة مجال الدراسة؟
- إلى أي مدى تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين السلوك المقاولاتي بالمؤسسة مجال الدراسة؟

ثانيا: أسباب اختيار الموضوع:

يشكل أي موضوع في ذهن الباحث من خلال جملة من الأسباب فالأسباب إختيار الموضوع هي الدافع الأساسي للباحث من أجل الوصول إلى نتائج علمية بل يمكن اعتبارها المحرك الأساسي لخطوات البحث العلمي فاختيارنا لموضوع الدراسة لم يكن عن طريق الصدفة والعشوائية أو مجرد حتمية أو وجوب دراسة فقط لكن كان وراء هذا الاختيار أسباب و دوافع شجعتنا لدراسة هذا الموضوع والتي تتمثل كالآتي:

2-1- أسباب علمية:

- قلة الدراسات بالنسبة لموضوع الثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتي
- مدى السهام كل عنصر من عناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسة واثرها على السلوك المقاولاتي.
- تحليل مضمون الثقافة التنظيمية في المؤسسة.
- تحديد مظاهر السلوك المقاولاتي داخل المؤسسة.
- ابراز العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتي.

2-2- أسباب ذاتية:

- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.
- الرغبة في البحث أكثر على كيفية تأثير الثقافة الطبيعية في تبني سلوك المقاولاتي لدى الشباب.
- الرغبة في التوصل إلى نتائج تقدم اضافات جديدة في مجال الإدارة وعلم الاجتماع تنظيم وعمل.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- التعرف على الثقافة التنظيمية على السلوك المقاولاتي للمؤسسة مجال دراسة.

- تفسير مساهمة الأداء التنظيمي في تحسين السلوك المقاولاتي بمؤسسة مجال دراسة.
- محاولة التعرف على مساهمة عملية المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين السلوك المقاولاتي.

رابعاً: أهمية الدراسة:

- حداثة موضوع الدراسة.
- مساهمة هذه الدراسة في توضيح العلاقة بين مفهوم الثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتي في بيئة العمل الجزائرية.
- مساعدة أصحاب المؤسسات على فهم أهمية القيم والثقافة الداخلية في تطوير روح المبادرة والابتكار.

خامساً: مفاهيم الدراسة:

1- المفاهيم الأساسية:

1-1- الثقافة التنظيمية:

الدلالة الإصطلاحية: عرفت على أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الأساسية وأساليب تحقيق تلك الغايات وتكون مكتوبة ويتم الشعور بها ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليم الأفراد الجدد في المنظمة.¹

- يعرفها "لوين كيرت" : مجموعة من الافتراضات والمعتقدات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك فيها أفراد المنظمة.²

- يعرفها "سكوت Skoh": مجموعة القيم والمعتقدات المتمسك بها بين أعضاء المنظمة بدلا من التنوع والتصورات الفردية التي يتم من خلالها رسم السلوك العام.³

- يعرفها "كوسن Kossen" : بأنها مجموعة من القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة رؤساء ومرووسين من البيئة الخارجية على البيئة الداخلية لتلك المنظمة.⁴

¹ بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص311.

² محمد محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، اسكندرية، 2000 ، ص131.

³ محمد محمود أبو بكر، المرجع نفسه، ص130.

⁴ العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل لنشر، أردن ، 2003، ص311.

- يعرفها " القريوتي ": بأنها الافتراضات والقيم الأساسية الذين تطورها جماعة معنية من أجل التكيف و التعامل مع المؤثرات الداخلية والخارجية والتي يتم الاتفاق عليها وعلى ضرورة تعليمها للعاملين الجدد، ومن أجل ادراك الاشياء والتفكير بها بطريقة معنية تخدم الاهداف الرسمية¹.
- التعريف الاجرائي :** يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يحكم ويوجه ويفسر سلوك الأفراد العاملين في المنظمة من خلال مجموعة القيم والمعتقدات والقواعد التنظيمية الذين يشتركون بها والتي تؤثر بصورة مباشرة أو غير مباشرة على سلوكياتهم وكيفية أدائهم لمهامهم.

1-2- السلوك المقاولاتي:

- **مفهوم المقولة:**
- حسب البروفيسور الأمريكي "Stevenson" بجامعة هارفارد فإن المقولة في إكتشاف الأفراد لفرص الأعمال المتاحة وإستغلالها².
- أما "منصور الغالبي" فيرى غيره أنها: "خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بالعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل المخاطرة والإبداع في ادارته وتطويره"³.
- هذا ما يتفق فيه مع التعريف كل من: "ويليام وأندرا" بأنها جميع الوظائف والأنشطة والإجراءات التي تشكل جزءا من ادراك الفرص وإنشاء منظمات لإستغلالها⁴.
- ويذهب " Harecel maus " بان المقاولاتية على الفعل الذي يقوم به المقاول والذي ينفذ في سياقات مختلفة وبأشكال متنوعة فيمكن القول عن انشاء مؤسسة جديدة بشكل قانوني، كما يمكن القول انه يمكن تطوير مؤسسة بحد ذاتها من عمل اجتماعي بحث⁵.
- كل هذه التعاريف تتفق في كون المقاولاتية تكمن في إنشاء فرص الأعمال وتطويرها من خلال انشاء مؤسسات جديدة، هذا الفعل يتضمن الإبداع وتحمل المخاطرة لكن في المقابل تجاوز فكرة الدعم للقيام بهذا الفعل والاهتمام بالفرد المبدع⁶.

1

² عمر على اسماعيل: خصائص الريادة في المنظمات الصناعية محلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلة 12، عدد4، 2010، ص71.
³ ظاهر منصور الغالبي: ادارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار الولاء، ط5، دار وائل، الاردن، 2009، ص42.

⁴ Wiliam bygnave andnew, enterpreneurship. Second edition wiki 2010.p49 .

⁵ خصري توفيق، حسين بن طاهر، المقولة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ملتقى بجامعة خنشلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية يومي 06 أفريل 2013.

⁶ القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي، ط5، دار وائل، الأردن ، 2009، ص172.

- **تعريف الإجرائي:** المقولة هي وحدة الإنتاج السلع أو الخدمات تتمتع بالإستقلالية اتخاذ القرارات المتعلقة بنشاطها وتسعى إلى تلبية حاجات المستهلكين وأنها نوع من السلوك يتمثل في السعي نحو الابتكار وتنظيم وإعارة تنظيم الآليات الاقتصادية والاجتماعية من أجل استغلال موارد و حالات معينة.

2- المفاهيم الثانوية:

1-2- الأداء التنظيمي: الأداء يدل على تأدية عمل أو انجاز نشاط او تنفيذ مهمة بمعنى القيام بفعل ليساعد على الوصول الى الأهداف المسطرة نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في قيام بالأعمال والأنشطة والمهارات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف أن المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.¹ وهناك العديد من التعريفات والتعريف المناسب له هو الأداء التنظيمي ناتج جهد وسلوك جميع الافراد و العاملين والمؤسسة في كافة الادارات والأقسام الموجودة بها والذي يحدد مدى قدرة المؤسسة على تحقيق المخرجات والأهداف الخاصة بأعمالها عبر التفوق في أدائها.²

2-2- عملية التواصل:

- عرفت دائرة المعارف البريطانية للتدريب الاتصالات التنظيمية بأنها عملية تبادل الأفكار والمعلومات من أجل ايجاد فهم مشترك وثقة بين العناصر الإنسانية في المنظمة.

- ويعرفه "ولبر شرام" بأنه نشاط يستهدف تحقيق الذبوع والشيوع لفكرة أو موضوع معين من خلال الانتقال المعلومات أو الأفكار أولا الآراء او الاتجاهات من شخص أو جماعة إلى اشخاص آخرين باستخدام رموز ووسائل تساعد على الوصول المعنى لدى كل الأطراف وبنفس الدرجة.

- ويعرفه "كارل هافلاند": العملية التي ينقل بمقتضاها الفرد (القائم بالاتصال) منبهات عادة رموز لغوية لكي يعدل سلوك الأفراد الآخرين أي أن القائم بالاتصال ينقل عمدا منبهات لإحداث التأثير.

¹ يا حي جمال مطبوعة بيداغوجية في مادة الاتصال، تخصص علم النفس التربوي، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، قسم علوم التربية، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة 2، 2022/2021، ص.ص 14، 15.

² دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز النسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي: 17.18 أفريل جامعة حسبية بوعلي بالشلف، الجزائر، ص733.

- ويعرفه "محمد عبد الحميد": العملية الاجتماعية التي يتم بمقتضاها تبادل المعلومات والآراء والأفكار في الرموز الدالة بين الأفراد أو الجماعات داخل المجتمع. وبين الثقافات المختلفة لتحقيق أهداف معينة.¹

- **تعريف الإجرائي:** الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص لآخر وهي العملية التي تتضمن مرسل و مستقبل و رسالة ووسيلة التغذية الراجعة مرة أخرى في بعض الأحيان وتشير إلى التفاعل بواسطة العلامات والرموز.

2-3- اتخاذ القرارات:

القرار هو الفصل أو الحكم في مسألة ما أو قضية ما أو خلاف هو وجود مجموعة من البدائل فوجود هذه المجموعة الأمر الذي ينشئ مشكلة فيلجأ عنه الاختيار بين هذه البدائل واتخاذ القرار الصحيح.

- ويعرفه "هاريسون": هو مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين.

- ويعرفه "برنارد" أنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.

وأخذنا القرار هو اختيار البديل من بين مجموعة من البدائل وتقضيل إحداها بناء على معلومات دقيقة لتحقيق الأهداف المسطرة من قبل المسير أو المنظم فهو عملية جوهرية وأساسية في كل منظمة أو مؤسسة فهو العمود الفقري له.²

تعريف الإجرائي: يقصد بعملية اتخاذ القرارات أنه سلسلة من الخطوات العقلانية والمنظمة التي يقوم بها الفرد أو المسؤول داخل المنطقة تبدأ بتحديد المشكلة ثم جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بها فافتراح البدائل الممكنة واختيار أنسبها يلي ذلك تنفيذ القرار ومتابعة نتائجه بهدف تحقيق الأهداف المسطرة في ظل الامكانيات والقيود التنظيمية.

¹ عادل هاي البغدادي: علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007، ص 159.

² قاسمي العطرة، عملية اتخاذ القرار واثرها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، جزائر، 2021/2020، ص.ص 7.6.

سادسا: الدراسات السابقة:

اعتمدت الدراسة الحالية على دراسات سابقة من بينها:

1- الدراسة الاولى¹ : الموسومة ل: برقي عائشة - مذكرة الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية للمرأة عاملة دراسة ميدانية بمؤسسة عمومية لصحة جواريه بالشط هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية لدى المرأة العاملة بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية بالشط.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج الوصفي كما اعتمدت على الملاحظة والمقابلة واستمارة استبيان كأدوات جمع البيانات بحيث يتألف مجمع الدراسة من 35 عاملا وعاملة بالمؤسسة العمومية لصحة الجوارية وقد ارتأت الباحثة أن تقوم باختيار العينة بطريقة عشوائية ولهذا قد تكونت من نصف العدد الكلي للعمال الذين بلغ عددهم 70 عامل بحيث قامت الباحثة لبناء استمارتها على التساؤل المركزي التالي:

ما هو دور الثقافة التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية للمرأة العاملة ؟

والاعتماد على الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تساعد الثقافة التنظيمية المرأة العاملة على مواجهة تحديات العمل والتنظيم؟
- هل تعمل الثقافة التنظيمية السائدة على رفع مستوى التزام المرأة العاملة نحو العمل ؟
- وفي ضوء هذه الدراسة وبعد جمع البيانات وتحليلها توصلت الباحثة إلى النتائج التالية:
- هناك ثقافة تنظيمية قوية في المؤسسة العمومية لصحة الجوارية الشط.
- يوجد التزام وانضباط من طرف العاملين وخاصة المرأة العاملة.
- تشارك المرأة العاملة في اتخاذ العديد من القرارات في المؤسسة.
- الثقافة التنظيمية لها دور فعال في تفعيل القرارات الإدارية.

¹ برقي عائشة، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية للمرأة العاملة، دراسة ميدانية لمؤسسة عمومية لصحة جوارية بالشط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، الجزائر، 2019.

2- الدراسة الثانية:¹ بدرأوي سفيان: "مذكرة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان ثقافة المقولة لدى الشباب الجزائري المقول" هدفت هذه الدراسة الى محاولة التعرف على عناصر التفاعل بين ثقافة المقولة وثقافة المجتمعية لدى شباب الجزائري المقول وبأي منطق يسير المقول الشاب مقولته الصغيرة. اعتمد الباحث في دراسته على البحث الميداني حيث استخدم الاستمارة كأداة لجمع البيانات طبقها على عينة قدرت بـ 172 مفردة واحتوت على 93 سؤالاً وقام ببناء استمارته على تساؤل التالي: ما هي عناصر التفاعل بين ثقافة المقولة والمقولة المجتمعية لدى الشباب الجزائري المقول وبأي منطق يسير المقول الشاب محاولته الصغيرة؟.

كما انطلق من فرضية عامة مفادها: السلوك التسييري للمقاول الشاب يرتبط بما تمليه عليه المرجعيات الثقافية المجتمعية من خلال هيمنة المنطق المجتمعاتي على المنطق المقاولاتي فكلما اتجه المقول الشاب نحو القيم المجتمعية (الاجتماعية الرمزية) كلما إعتد عن القيم المقاولاتية وتوصل إلى النتائج التالية:

- العائلة بالنسبة للمقاول الشاب سند أساسي لا يمكن التفريط به.

- الشباب الجزائري المقول لديه اتجاهات قوية نحو الاعتقاد بالقدرية، كما أنه يرى أن العمل عبادة ويسعى من خلاله إلى الحصول على الروح الاقتصادي من خلال طموحه التحقيق ثروة وريح اجتماعي رمزي حيث تتكفل بالعائلة خاصة الوالدين يتصدق ويزكي لأجل أجر و ثواب.

3- الدراسة الثالثة:² بوعنان عبد العزيز مذكرة لنيل شهادة ماستر بعنوان الثقافة المقاولاتية واستمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر، دراسة ميدانية لعينة من شباب أصحاب المؤسسات المصغرة لبلدتي ورقلة وروسيات ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج البحث الميداني كما اعتمد على الملاحظة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات بحيث يتألف مجتمع الدراسة من 11 مقول صاحب مؤسسة مصغرة واعتمد على أسلوب المسح بالعينة، بحيث قام ببناء استمارته على التساؤل الرئيسي: هل لثقافة المقاولاتية علاقة باستمرار المؤسسات المصغرة المنشأة من طرف الشباب المقول بالجزائر؟

¹ بدرأوي سفيان: "ثقافة المقولة لدى الشباب الجزائري المقول" دراسة ميدانية بولاية تلمسان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، تخصص علم الاجتماع التنمية البشرية- قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2014-2015.

² بوعنان عبد العزيز، الثقافة المقاولاتية واستمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر"، دراسة ميدانية لعينة من شباب أصحاب المؤسسات المصغرة بلدتي ورقلة وروسيات، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، جزائر، 2021.

كما انطلق من فرضية عامة مفادها: تساهم المقومات الثقافية للمقاو (الاستعدادات الشخصية له، المحيط العائلي والاجتماعي الذي يتفاعل فيه والتكوين والتعليم في استمرارية المؤسسة المصغرة بالجزائر. وتوصل الى نتائج التالية:

- أن المقومات الشخصية والنوع الاجتماعي للمقاو وما تتمتع به من قدرات و ميولات و اتجاهات والمواقف المتعلقة بالتفكير والادراك والمكتسبات المعرفية والذهنية وطرق العمل هي محددات من شأنها أن تجعل الفرد تتمتع بصفات المقاو.
- ان الأرضية الخصبة التي يعدها الحقل الاجتماعي في اعادة انتاج نفسه، من خلال اعادة انتاج أفراد مقاولين يمكن أن يؤثر تأثيرا مباشرا على انشاء واستمرارية المؤسسات المصغرة.
- ومن هنا نستنتج أن الثقافة المقاولية التي إكتسبها الشاب المقاو من حقله الاجتماعي الذي نشأ فيه علاقة باستمرارية المؤسسة المصغرة.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال الدراسات السابقة وما تم طرحه في حقل الثقافة والسلوك من زوايا مختلفة حيث ركزت بعضها على الثقافة التنظيمية وأثرها الإداري، وأخرى على الثقافة المقاولانية في بعدها المجتمعي أو الفرد، غير أنها لم تجمع بين الثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاني داخل المؤسسة بشكل مباشر وهو ما تسعى دراستنا الحالية الى تحقيقه مما يمنحها قيمة علمية مضافة.

فالدراسة الأولى فقد تناولت " دور الثقافة التنظيمية في تفعيل القرارات الإدارية لدى المرأة العاملة وقد توصلت إلى أن الثقافة التنظيمية تساهم بشكل واضح في تعزيز الالتزام الوظيفي، تحسين الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، مما ينعكس ايجابا على أداء العاملات داخل المؤسسة، أما الدراسة الثانية فقد ركزت على ثقافة المقاولة لدى الشباب الجزائري المقاو "حيث أبرزت أن الاتجاه نحو المقاولة يتأثر بعوامل ثقافية واجتماعية كما بينت وجود ضعف نسبي في التوجه المقاولاني بسبب تفضيل الاستقرار الوظيفي، وتعد هذه الدراسة مكملية لدراستنا حيث تفسر الخلفية الثقافية العاملة السلوك المقاولاني في حين تضيف دراستنا البعد التنظيمي كعامل مؤثر داخل المؤسسة.

- وفي الأخير تناولت الدراسة الثالثة العلاقة بين الثقافة المقاولانية واستمرارية المؤسسات المصغرة وأظهرت أن الخصائص الثقافية للمقاو تلعب دورا مهما في نجاح واستمرار المشروع وتبرز هذه الدراسة نتائج السلوك المقاولاني على مستوى المؤسسة.

وبخلاف العديد من الدراسات السابقة التي اعتمدت على عينات جزئية تميزت دراستنا باعتماد الحصر الشامل لكافة العاملين داخل المؤسسة محل الدراسة ويعد من نقاط القوة في هذه الدراسة حيث يسمح بالحصول على بيانات أكثر دقة وشمولية، ويقلل من احتمالات الخطأ المرتبطة بإختيار العينة مما يعزز من مصداقية النتائج وقابليتها للتعميم داخل نفس المؤسسة وهو ما يمنحها دقة أكبر في تحليل العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتي في سياق تنظيمي واقعي.

سابعا: النظريات المفسرة (الإسقاط الميداني):

لقد أجرى العديد من العلماء دراسات مستفيضة حول الثقافة وقد أدت هذه الدراسات إلى بلورت عدد من النظريات والنماذج التي تفسر العلاقة بين ثقافة والأفراد والجماعات والتنظيم والتي أدت الى ظهور متغير الثقافة التنظيمية وهذا ما سوف نعرضه.

1- نظرية القيم: يرى أنصار هذه النظرية ندرة وجود مبدأ واحد يسود الثقافة وإنما الثقافة يسودها عدد محدود من القيم والاتجاهات تشكل الواقع لدى العاملين لتلك الثقافة حيث يرى "ويلر" ان كل ثقافة توجد بها مجموعة من القوى التي تؤكد أفراد الجماعة على أهميتها تسهر على تفاعل الأفراد وتحدد كثيرا من الأنماط الثقافية.¹

2- نظرية روح الثقافة: تتطرق هذه النظرية إلى أن كل ثقافة تنظيمية تتميز بروح معينة تتمثل في مجموعة من الخصائص والسمات المحددة التي يمكن استخلاصها في تحليل المعطيات الثقافية وتسيطر تلك الروح على شخصيات القادة والعاملين في المنظمة.

وعليه يمكن القول بأن روح الثقافة تشير الى مجموعة القيم التي ينظر اليها على أنها الإطار المرجعي لمعظم أفراد جماعة التنظيم، وتحدد أيضا النمو الثقافي الممكن تحقيقه من خلال ثقافة المنظمة المستمدة أصلا من ثقافة المجتمع، وهذا يجعل روح الثقافة لأي منظمة ادارية تتمثل في الاستمرار والتطور.²

3- نظرية التفاعل مع الحياة: تعتمد هذه النظرية على الطريقة التي يتعامل بها أفراد التنظيم مع من حولهم والتي يعرف القائد بواسطها كل فرد في وحدته القيادية والتي يؤدي القائد من خلال دوره في التنظيم دون التصادم مع غيره.

¹ برقي عائشة: "الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الادارية للمرأة العاملة" دراسة ميدانية بمؤسسة عمومية لصحة جوارية بالشط، مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل تخصص علم الاجتماع لكلية العلوم الاجتماعية والانسانية الطارف، الجزائر، 2018/2019، ص23.

² برقي عائشة: مرجع سابق، ص24.

يمثل جوهر هذه النظرية جوهر النظر إلى الحياة ويختلف عن روح الجماعة عن أسلوب التفكير وإنما يمثل الصورة التي يكونها أعضاء التنظيم عن الأشياء والأشخاص الذين يؤدون أدواراً مهمة في حياتهم الوظيفية.

وتعكس هذه الصورة قيم الجماعة ودرجة تماسكها وأسلوب تعاملها مع القادة والزملاء داخل المنظمة وباختصار يعد أسلوب النظر إلى الحياة عن فكرة الإنسان في العالم وتتميز نظرية التفاعل مع الحياة بثلاث خصائص جوهرية مجملها كالآتي:

أولاً: عدم وجود فواصل بين الثقافة والمنظمة.

ثانياً: يحافظ الفرد في المنظمة على القيم الثقافية للمنظمة دون محاولة تغييرها.

ثالثاً: العلاقة بين أفراد التنظيم علاقة أخلاقية تستند إلى القيم الاجتماعية.¹

- في إطار الاسقاط النظريات المفسرة للثقافة التنظيمية على الواقع الميداني لوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية الطارف- يمكن ابراز تجسيد هذه النظريات من خلال الممارسات الفعلية داخل المؤسسة، فالبنسبة لنظرية القيم يتضح أن الوكالة تقوم على مجموعة من القيم التنظيمية التي تشكل الإطار المرجعي لسلوك العاملين وتوجه تعاملهم مع حاملي المشاريع حيث تبرز قيم مثل روح الخدمة العمومية، دعم المبادرة الفردية الالتزام بالقوانين والإجراءات، وتشجيع العمل المقاولاتي وتعكس هذه القيم في سلوك الموظفين من خلال حرصهم على مرافقة المستفيدين وتقديم التوجيه اللازم لهم، كما تساهم في ترسيخ سلوك منظم لدى حاملي المشاريع. يقوم على احترام الخطوات القانونية والتخطيط المسبق مما يوثر بشكل مباشر في تشكيل السلوك المقاولاتي لديهم.

- أما فيما يخص نظرية روح الثقافة فيمكن ملاحظة تجسيدها من خلال المناخ العام السائد داخل الوكالة، والذي يعكس مجموعة من التصورات والاتجاهات المشتركة بين العاملين حيث تتجلى روح الثقافة في طريقة التفكير الجماعي وأساليب التعامل ونمط العلاقة بين الموظفين والمستفيدين اذ يسود توجه يهدف إلى دعم الشباب وتشجيعهم هم على خوض تجربة المقاولاتية، رغم وجود بعض المظاهر المرتبطة بالطابع الإداري الرسمي كما تؤثر هذه الروح الثقافية في تشكيل تصورات حاملي

¹ صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة لنشر ، الإسكندرية، مصر، 2002، ص21.

المشاريع حول العمل المقاولاتي حيث تغرس لديهم فكرة أن النجاح يتطلب الالتزام الانضباط والعمل ضمن اطار منظم وهو ما ينعكس على سلوكهم أثناء انشاء وتسيير مشاريعهم.

وفيما يخص نظرية التفاعل مع الحياة يتجسد تطبيقها من خلال قدرة الوكالة على مرافقة الأفراد في مساهمهم المهني والشخصي، حيث لا يقتصر دورها على تقديم الدعم المالي أو الإداري فقط ويل يمتد ليشمل ترجيه حاملي المشاريع نحو تبني نمط تفكير مقاول يتلائم مع متطلبات الحياة العملية، كما تساعد الوكالة المستفيدين على التكيف مع مختلف التحديات التي قد تواجههم سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية من خلال التكوين والمرافقة المستمرة وهو ما يدفعهم الى تطوير سلوكيات تتسم بالمرونة تحمل المسؤولية، والقدرة على اتخاذ القرار ويعكس ذلك أن السلوك المقاولاتي لا ينفصل من التجربة الحياتية للفرد بل يتشكل من خلال تفاعلهم المستمر مع واقعه اليومي.

وعليه يبرز الاسقاط الميداني لهذه النظريات أن الثقافة التنظيمية داخل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية الطارف تمثل منظومة متكاملة تؤثر بشكل مباشر في سلوك المقاولاتي حيث تساهم القيم في توجيه السلوك وتعكس روح الثقافة المناخ العام الذي يؤثر في الأفراد بينما يبرز التفاعل مع الحياة كعامل أساسي في تشكيل شخصية المقاول وقدرته على التكيف وهو ما يؤكد التكامل بين هذه النظريات في تفسير السلوك المقاولاتي في الواقع التطبيقي.

خلاصة الفصل:

تضمن هذا الفصل عرض الإطار التصوري لدراسة من خلال تحديد الاشكالية وتساؤلاتها، أهدافها، وأهميتها، اضافة إلى استعراض الدراسات السابقة وتحليلها لا يراز موقع الدراسة الحالية، كما تم تقديم المفاهيم الأساسية المرتبطة بالثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتية مع الإشارة إلى بعض النظريات المفسرة مما تشكل قاعدة نظرية للبحث.

الفصل الثاني: الثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتي:

تمهيد

أولاً: الثقافة التنظيمية.

- 1- عناصر الثقافة التنظيمية.
- 2- أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية.
- 3- الثقافة التنظيمية.
- 4- خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية.
- 5- أبعاد الثقافة التنظيمية.

ثانياً - السلوك المقاولاتي.

- 1- نشأة المقاولاتية.
 - 2- أهمية وأهداف المقاولاتية.
 - 3- أشكال المقاولاتية.
 - 4- مهام المقاولاتية.
- خلاصة الفصل.

تمهيد:

حظى موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كبير من منظريين في الإدارة والسلوك التنظيمي وكذلك علم الاجتماع الصناعي باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه الأعمال بتغييرات سريعة من شأنها التأثير على المؤسسات لتحقيق أهدافها، فالمؤسسة التي تملك ثقافة تكيفية وقوية تمكن من الالتزام والانضباط الذاتي واحترام وقت العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والشعور بالمسؤولية .

وفي ظل التغيرات العالمية والإقليمية الحاصلة في كافة المجالات وأن أغلب المجتمعات عرفوا في نقطة تحول وإعادة هيكلة على مستوى انظمتهم السياسية والاقتصادية والتنظيمية خلال تبني مجموعة من المخططات والاستراتيجيات القطاعية لتوفير مناصب عمل إضافية خارج القطاع الدعوى والعمل على تذليل كل العقبات وعلى هذا الأساس تم اتخاذ جملة من الخطوات الاجرائية لتدارك هذه الوضعية وتوجيههم نحو المقاولاتية ومتابعتهم منذ فترة تكوينهم مرورا بانطلاق المشروع وتجسيده وصولا إلى تقديم الخدمات المجتمع.

وعليه في هذا الفصل سوف نسعى الى التعرف الدراسة النظرية لثقافة التنظيمية من خلال عرض تطورها وطرق تفعيل الثقافة التنظيمية التي تضمنت آليات خلقها وكذا العوامل المساعدة على تغيير الثقافة، وكذلك التعرف على أساسيات الثقافة المقاولاتية انطلاقا من نشأتها وصولا الى فعاليتها وأهدافها.

اولا: نشأة الثقافة التنظيمية: (تطور مصطلح):

في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل مما يترك أثرا بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات انتاجيتهم وابداعهم ويضاف إلى هذا فن الإدارة اليابانية والتي حققت نجاحها في مجال استخدام القيم الثقافية في ادارة المنظمات، حيث أن الاهتمام بهذا المصطلح واستعمل لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة سنة 1980 كان ذلك من طرف العجلة الاقتصادية الأمريكية إلى أن جاء الباحثين (A.kennedy) (T.déel)، واضعين اللبنة الأولى لهذا المفهوم¹.

1- عناصر الثقافة التنظيمية:

تشمل اي منظمة على قيم ومعايير والمثاليات الاساسية التي توجيه سلوك الأفراد في المنظمات وتساعدهم على فهم بيئة المنظمة من حولهم وهذه القيم والمعايير الأساسية بحيث تمثل المصدر النهائي للمدركات والأفكار والاتجاهات المشتركة التي تكون القاعة المنظمة كما أن هناك عناصر لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المنظمة وهي كالتالي:

- القيم التنظيمية: هي اتفاقيات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل من خلال توجيه سلوك العاملين ضمن ظروف التنظيمية المختلفة.
- المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بنية العمل.
- الأعراف التنظيمية: هي معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة باعتبارها معايير مفيدة للمنظمة مثل: تعيين الابن والأب في منظمة واحدة.²

2- أنواع ومستويات الثقافة التنظيمية:

أ- أنواع ثقافة التنظيمية:

- نجاح تجسيد الثقافة المنظمة من خلال أدائها المرتفع ومن بين هذه الانواع مايلي:
- الثقافة القوية: تكتسب شهرة من خصوصية معنية وهي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فنجد أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم والسلوكيات المتشابهة والمتمثلة من خلال:

¹ يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.

² محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2003، ص310.

- **التجانس والتناسق:** أي وجود توافق وتطابق بين أهداف وقيم الأفراد وبين قيم منظمة.
- **تكيف والابتكار:** قدرة المنظمة على تأثير والإرشادات الصادرة من البيئة وتغييره وتحقيق تكيف مع بيئة محيطة.
- **جماعة العمل:** تنمية روح تضامنا ومشاركة بين العاملين¹.
- **الثقافة الضعيفة:** هي ثقافة لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى تمسك المشترك بين أعضائها بالقيم والمعتقدات وهنا سيجد أعضائها صعوبة في توافق والتوحد مع المنظمة في أهدافها وقيمها.
- **الثقافة المثالية:** يرى كل من (ouchi) (water man) (drucker) ضرورة وجود ثقافة مثالية وحيدة والتي تميز أحسن المنظمات الناجحة هذه الثقافة يجب أن تمتلكها كل المنظمات الراغبة في النجاح ويرجع هذا النوع من ثقافة التنظيمية إلى الأمريكي "فريدريك تايلور" حيث اعتبر أن من الكافي تحديد كل مهمة في المؤسسة هي أحسن طريقة للأداء.
- **ثقافة الفرد:** الفرد يبرر أساسا في هذه الثقافة التي تحمل الأفراد مندمجون في عملهم تحقيقا لوفورات متعددة فرق المهنة والاتحادات وهي مثال على هذا النقط من الثقافة لا توجد سيطرة رسمية أو هدف منفرد تكون أهداف الأفراد وموضوعيتهم كثير التأثير المنظمة على تقاسيم الخبرات الأساسية فينتجه الأفراد إلى لغة المصالح المشتركة ليوجه هيكل رسمي يجمعهم².

ب- مستويات الثقافة التنظيمية:

تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من المستويات الأساسية هي:

- **ثقافة المجتمع:**
- تتمثل في هذا المستوى في القيم والاتجاهات والمفاهيم السائدة في المجتمع الموجودة فيه المنظمة، ويتم نقلها من المجتمع الى داخل المنظمة عن طريق العاملين مما يساهم في تشكيل ثقافة تنظيمية وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل: النظام السياسي، النظام الاقتصادي، الظروف الثقافية والاجتماعية، العولمة.

¹ رفعت عبد الحليم القاعوري: ادارة الابداع منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، ص.ص 55، 154.

² نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009، ص46.

حيث تعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع مما يؤثر على استراتيجيتها أهدافها معاييرها وممارساتها ولكي تحظى بالقبول عليها أن تكون مقدماتها متوافقة مع ثقافة المجتمع الذي تعمل فيه¹.

-ثقافة الداخلية للمنظمة: يقصد بها مجموعة العوامل الثقافية المشتركة بين الأفراد وجماعات العمل داخل المنظمة والنتائج من تلاقي الثقافات الجزئية الخاصة بكل فريق عمل داخل المنظمة وتعامل الأفراد واحتكاكهم الدائم لبعضهم البعض إضافة إلى الأطر والسياسات التنظيمية التي تحددها المنظمة من شأنه أن يوجد القطر نمط ثقافي متجانس لدى أفراد المنظمة من الالتزام بتنفيذ سياسات وقرارات المنظمة وحسب "هوفستيد" بأن التميز يتحقق من خلال إيجاد نمط تفكيري مشترك للتذكير والتصرف لدى الأفراد.

- ثقافة الجماعات المهنية: هناك مجموعة من الثقافات الفرعية داخل أي منظمة يمكن تقسيمها حسب مستويات هرمية الإدارة العليا، الاطارات السامون....، وهذا ما يقصد به فريق جماعة العمل، ويتعين على ادارة المنظمة احداث نوع من التلاحم والتعاون بين أعضاء وفريق جماعة العمل بغية الحصول على مستوى مرتفع من الأداء منه تملك جماعة العمل دورا مهم في الرفع من مستوى أداء العاملين².

3- الثقافة التنظيمية:

- تحقيق الاستقرار داخل المنظمة كنظام اجتماعي متجانس ومتكامل هو توحيد القيم والمعتقدات بين جميع العاملين بالمنظمة لتكوين مرجعية لنشاطها تحدد به سلوك العاملين بالمنظمة مما تخلق روح الالتزام والولاء والتشجيع عن العمل الجماعي وفي العمل الجماعي ونبذ العمل الفردي وضرورة تبعية الرقابة الذاتية الإحساس بالمسؤولية والمكاشفة عن كافة الاتصالات إليها تجده أو تكون المعلومات صحيحة أو محتكرة و التسهيل العمل الجيد وتقادي الأخطاء.

- التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية الأمر الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها فالنجاح أن الثقافة التنظيمية عنصر مهم في المنظمات المعاصرة إذ أصبح الاهتمام بها في تزايد مستمر كذلك كيفية خلق ثقافة تنظيمية تؤدي لنجاح اتباع المنظمات لأنها تؤثر بدرجة كبيرة في سلوك العاملين وادائهم ككل وفي خلق التغيير أن البيئة الحالية تسعى المنظمات للمواكبة هذه التغيرات والتأقلم معها ومحاولتها بها لكسب ثقافة تدعم الغير وتسانده³.

¹ نعمة عباس الخفاجي: مرجع سابق، ص49.

² مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر 2003 ، ص418.

³ مصطفى محمود ابو بكر، المرجع السابق، ص 424.

4- خصائص وأهمية الثقافة التنظيمية:

أ- خصائص الثقافة التنظيمية: تتميز بالعديد من الخصائص هي:

- إنسانية واجتماعية لأن الإنسان عمر الكائن الحي الوحيد ويستطيع التكيف مع الطبيعية والتحكم فيها بفضل اختراعاته واستغلاله، كما أن يترك انتاجا فكريا سواء من أجل التنظيم نفسه اقتصاديا وسياسيا في مجتمعات متميزة بأنماطها وقيمتها الثقافية أو من أجل الاستهلاك المباشر والتكوين وغيره.
- تتسم بخاصية الاستمرارية فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض المجتمعات أو المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية وعلى الرغم من فناء الأجيال المتعاقبة إلا أن الثقافة تبقى منبع عام لتوارثها الأجيال وتصبح جزءا من ميراث الجماعة ويساعد على استمرار الثقافة وقدرتها على الإشباع وتزويد الأفراد بالحد الأدنى من التوازن الذي يدعم القيم والمهارات والثقافة التنظيمية رغم تواجدها لدى الأفراد إلا أنها تستمر في تأثيرها على الإدارة للمنظمات الإدارية حتى بعد زوال جيل من العاملين. وتحقيق أهداف المنظمة التي يعملون فيها ويترتب على الاستمرارية وتراكم السمات الثقافية وتشابكها وتعقدها.
- يترتب عن الاستمرارية الثقافية إلى تراكم السمات الثقافية خلال عصور طويلة من الزمن وتعتقد وتشابك العناصر المكونة لها وانتقال الأنماط الثقافية بين الأوساط الاجتماعية المختلفة وتختلف الطريقة التي تتراكم بها على حسب خاصية ثقافة معينة على طريقة التي تتراكم بها خاصية ثقافية أخرى مثل اختلاف تراكم ثقافة اللغة على تراكم ثقافة قيم التنظيمية لمعنى تراكمية الثقافة تلاحظ بوضوح العناصر المادية لثقافة أكثر من عناصر المعنوية لثقافة تنتشر الثقافة التنظيمية داخل المنظمات الإدارية داخل الوحدات بالمنظمة الواحدة، كما أن انتقال المفاهيم والاتجاهات والعادات السلوكية وغيرها مما يتصل بأنماط السلوك التنظيمي.
- مكونات الثقافة تميل إلى الاتحاد والالتحام لتشكل نسق متوازن ومتكامل مع السمات الثقافية ويتحقق بنجاح عملية التكيف مع المتغيرات المختلفة¹.

¹ أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار النهضة للطباعة والنشر، مصر 2000 ، ص414.

ب- أهمية الثقافة التنظيمية¹:

- تساهم في تحقيق فعالية الأداء التنظيمي ورفع كفاءة المؤسسة.
- تعزز الاستقرار والقوة التنظيمية من خلال وضوح القيم والمعايير المشتركة.
- توضح للموظفين ما هو متوقع منهم وما يعد سلوكا مقبولا داخل المنظمة.
- تساعد في تخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة بما يتوافق مع قيم المؤسسة.
- تسهم في تكوين شخصية مميزة للمؤسسة تميزها عن باقي المؤسسات.
- توجه سياسات الاستقطاب والاختيار والترقية وفق قيم ومعايير ثقافية محددة.
- تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد خاصة في المواقف الصعبة والأزمات.
- تعزز الانتماء والالتزام التنظيمي لدى العاملين.
- تساهم في خفض معدلات دوران العمل وترك الوظيفة.
- تسهل مهمة الإدارة من خلال توحيد السلوكيات واللغة التنظيمية داخل المؤسسة.

5- أبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية:

- تتجسد الثقافة التنظيمية من خلال مجموعة من الأبعاد التي تعكس طبيعة العمل داخل المنظمة حيث تساعد هذه الأبعاد على فهم سلوك العاملين وأنماط لا تفاعلهم مع محيطهم المهني وهذه الأبعاد كالتالي:
- **مرونة التنظيم:** تعبر عن قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات الداخلية والخارجية، والاستجابة السريعة لمتطلبات البيئة المحيطة بما يضمن الاستمرارية وتحقيق الاهداف.
 - **طبيعة العمل :** تشير الى خصائص العمل داخل المنظمة من حيث اختيار كونه روتينيا أو محفزا لإتاحته الفرص الإبداع والابتكار وما يخلقه من شعور بالتحدي لدى العاملين.
 - **التركيز على الانجاز:** يتمثل في اهتمام المنظمة بتحقيق النتائج وتقدير الأداء الجيد وربط الانجاز بالحوافز والترقية والتقدير المهني.
 - **أهمية التنمية الإدارية والتدريب:** تعكس مدى اهتمام الادارة بتطوير مهارات العاملين وقدراتهم من خلال برامج التدريب المستمر باعتبار العنصر البشري استثمارا استراتيجيا ينعكس ايجابا على الأداء والاستقرار الوظيفي.

¹ مصطفى محمود أبويكر: مرجع سابق، ص 406.

ثانيا: السلوك المقاولاتي:

1- نشأة المقاولاتية:

تعتبر المقاولاتية من الحقول الواعدة والهامة في إقتصاديات الدول من أهم وأبرز الحلول المقترحة للنهوض بها على اختلافها واختلاف مستوياتها إذ تمثل تلك اللمسة الفردية المميزة ومنع الأفكار الفريدة. وظهر المقاولاتية يعد حدثا ثقافي وتعليمي أكثر منه حدثا اقتصاديا والعلمية من قبل الباحثين من القرن السادس ويعتبر النمساوي **J-Aschunpeter** الذي لقي باب المقاولاتية وهذا راجع لكونه أول من تفتن لأهمية التغيير الذي أعطى للمقاوول صورة محورية في التنمية الاقتصادية من خلال كتابه "نظرية التطور الاقتصادي"، حيث تضمن هذا الأخير مفهوم المقاول الملائم لمفهوم الابتكار والذات يشكلان وجهان لعملة واحدة (التطور، النمو).

وارتبطت نشأة المقاولاتية خلال فترة الستينات بثلاث اتجاهات فكرية والتي رغم اختلافها في تناول هذا المجال إلا أنها تكمل بعضها البعض¹.

1-1- المقاولاتية حسب الاتجاه الاقتصادي: حيث عرف هذا المجال سيطرت الإتجاه الوصفي الذي يدرس المقاولاتية من الجانب الاقتصادي واهتم بآثار المقاول ودور المقاوول في تنمية النظام الاقتصادي ويعتبر كل من الرواد rghaillom/j.b.say.jbscempter الذين إهتموا بتسليط الضوء على المقاولاتية و الدور الذي تلعبه في دفع عجلة التنمية الاقتصادية حيث أشار schunpelet 1945، إلى أن كانتون رتيشار 1755 هو أول من قدم تصورا واضعا لمجموعة وظائف المقاوول أما بالنسبة J.B.SAY 1803، فالمقاوول مسير للعملية الإنتاجية.

وكذلك نجد أبحاث a.mznshzl الذي يعتبر أوائل الكتاب الإنجليزي الذين اهتموا بالمقاولاتية وذلك بداية من القرن العشرين من أبرز ما قدمه هو تفرقه بين المقاوول و المسير حيث إعتبر أن منعرجات التحول الاقتصادي تحتاج إلى رجال ذو وظائف ومن أبرز ما قدمه هو عدم تفرقه بين المقاوول والمسير حيث أعتبر أن منعرجات التحول الاقتصادي تحتاج إلى رجال ذو طاقات كبيرة مهمتهم في تسيير الإنتاج أي يملكون قدرات لتسيير المنظم والدقيق².

¹ محمد قوجيل: دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور، جامعة ورقلة، 2016، ص6.

² قايدى أمينة، تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2017، ص8.

1-2- المقاولاتية حسب مقارنة الأفراد: Approches centées sur les individus:

وفي هذه المقاربة تم التركيز على فردية المقاول وذلك بالبحث في خصائصه باعتبارها بوابة لفهم عميق النشاط المقاولاتي وجوهره وضمن العديد من المحاولات من طرف الباحثين في هذه المقاربة نجد أعمال d.micllele land مطلع الستينات الذي أرسى أبحاثه على مفردة الإنجاز بإعتبارها ركح يعرض ويميز سلوك المقاول بالدرجة الأولى، فحسبه المقاول هو شخص تحكمه حاجة كبيرة للإنجاز يبحث عن مواقف تسمح له برفع التحدي والتي من خلالها يقوم بتحمل المسؤولية في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي تواجهه.

وكغيرها من المقاربات تعرضت هذه النظرية للعديد من الانتقادات القائلة بقصور مثل هذه المقاربات النفسية كونها غير قادرة على تقديم شرح شامل وافي لهذه الظاهرة¹.

1-3- المقاولاتية حسب سير النشاط المقاولاتي: ظهرت هذه المقاربة مقارنة السيرورة مع بداية

سنوات التسعينات وهي وليدة الإنتقادات التي وجهت للمقاربة السابقة ويعتبر 1989 Garthen من أبرز رواد هذا الإتجاه الذي يقر بعدم كفاية السمات والخصائص لتوظيف المقاول ويركز على ما يقوم به المقاول وليس من هو المقاول.

كما إقترح عدم الإهتمام بدراسة سير عملية إنشاء مؤسسة جديدة هذا الأخير له مع أربعة أبعاد تتمثل في: المحيط، الفرد، سير العملية، المؤسسة.

لقد إهتم الباحثون بهذه المقاربة لأنها السبيل للخروج من المسار الضيق إلى الواسع في دراسة الظاهرة ككل متكامل ومن جميع النواحي.

ولهذا تكون المقاولاتية وليدة أفكار وأبحاث قديمة متجددة ومتناقضة نوعا ما إلا انها تمثل المرجع الثابت ومجموع الملامح البارزة لهذه القفزة الإقتصادية².

¹ الجودي محمد على: نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2015/2014.

² المرجع نفسه،

2- أهمية وأهداف المقاولاتية:

2-1- أهمية المقاولاتية: تتمثل أهمية المقاولاتية في:

- الرفع من مستويات الانتاج.
- زيادة العائدات الناتجة عن نشاط المؤسسات الجديدة التي تم انشائها.
- تجديد النسيج الاقتصادي من خلال تعويض المؤسسات الفاشلة وإعادة التوازن للأسواق.
- تشجيع الابتكار عن طريق انشاء مؤسسات مبتكرة جديدة يمتد تأثيرها لتشمل حتى المؤسسات القائمة التي تجد نفسها مضطرة إلى التكيف مع المتغيرات الحاصلة من أجل تعزيز قدراتها التنافسية بما يضمن بقائها في الاسواق.
- وسيلة لإعادة الاندماج الاجتماعي للعمال الذين فقدوا مناصب عملهم نتيجة لأسباب اقتصادية خارجة عن نطاقهم.
- تشكل متنفسا يسمح للمقاولين بالخروج من نموذج العمل المأجور الذي سيطر على الأذهان لفترة طويلة من الزمن وللجوء إلى العمل الحر.
- تشجيع المبادرة الفردية وازدهارها في أي مجتمع يتطلب العمل على غرس الرغبة في المبادرة ونشر روح المقاولاتية بين أفرادها¹.

2-2- أهداف المقاولاتية: تختلف الوظيفة الأساسية للمقاولاتية حسب طبيعتها بل حسب وجهة النظر

داخلها أي أن وجهات نظر المساهمين والعمال والادارة والنقابات. من بين أهداف المقاولاتية التي تمارسها يمكن الإشارة إلى ما يلي:

- **خدمة السوق:** ذلك بإنتاج سلع وخدمات متطابقة للطلب الفعلي فلا يمكن للمقاول أن يصمد في خضم المناخ الاقتصادي السائد إلا باعتباره خدمة السوق من مهامه المركزية.
- **تحقيق المكاسب المالية وتعظيم الربح:** الحصول على أرباح مالية وتعظيم الربح يعتبر بالنسبة للمقولة اهم هدف تسعى لتحقيقه.

¹ نادية دباح: دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012، ص.ص 1211.

- **تعظيم المنفعة الاجتماعية:** ينتظر المقاول تعظيم المنفعة الاجتماعية بجانب تعظيم الربح وذلك عن طريق تحسين وضعية المجتمع وتمثل المسؤولية الاجتماعية للمقاوله دورا بارزا في الحفاظ على البيئة وتحسين العمل واحترام الحقوق الأساسية للإنسان¹.

3- أشكال المقاولاتية: إن إقامة الأعمال من قبل الافراد يمكن أن يحصل بثلاث طرق تتمثل في:

- أ- **انشاء مؤسسة جديدة:** تعتبر انشاء مؤسسة جديدة عملية معقدة وغير متجانسة تختلف دوافعها من مقاول لآخر فهناك من تتبلور لديه الفكرة عبر الزمن وبعد دراسة مختلف الاحتمالات والبدائل يقوم بإتخاذ قرار انشاء مؤسسته الخاصة ويمكن أن تتم انشاء مؤسسة جديدة وفق عدة طرق: إنشاء مؤسسة من عدم، انشاء مؤسسة عن طريق التفريخ (الدعم والمرافقة)، الحصول على امتياز، انشاء الفروع.
- ب- **شراء عمل قائم:** إن شراء مؤسسة قائمة يختلف عن انشاء مؤسسة جديدة لأن المؤسسة موجودة في الأساس ولا حاجة لإنشائها في هذه الحالة يمكن الاعتماد على ما تمتلكه المؤسسة من امكانيات في الحاضر على تاريخها السابق وأيضا على هيكلها التنظيمي مما يقلل من درجة عدم اليقين ومستوى الخطر وفي هذا النوع من النشاط نميز تواجد حالتين هما: شراء مؤسسة في حالة جيدة ، شراء مؤسسة تواجه صعوبات.

ج- **المقاوله الجيدة:** تعتبر مخرجا للمؤسسات يمكنها من تقادي الإنعكاسات السلبية لتزايد ميول الأفراد إلى العمل الحر و الاستقلالية.

ومن أجل تطوير المقاوله الداخلية يجب توفر مجموعة من الشروط تتلخص فيما يلي:

- تشجيع التجربة والعمل على خلق جو يمنع بوقوع الخطأ وال فشل داخل مؤسسة.
- توفير الموارد الضرورية المشاريع الجديدة وتسهيل عملية الحصول عليها.
- يجب تشجيع العمل الجماعي المنظم حيث يعمل الأفراد المتخصصون في مجال السلعة الجيدة معا بغض النظر عن الدائرة التي يعملون فيها.
- يحتاج المقاول الذي يعمل لصالح مؤسسة ما إلى أن يكافئ بشكل جيد على كل جهد والطاقة التي يبذلها في تطوير المشروع الجديد².

¹ عائشة بشرى، حماية الملكية الصناعية ودورها في تفعيل المقاولاتية، دراسة ميدانية لمؤسسة "سيم" موزاية بليدة - كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني بونعامة ، خميس ميلانة، الجزائر، 2016، ص 24.

² نادية دباح، المرجع السابق، ص.ص 29، 32.

4- مهام المقاولاتية: للمقولة عدة مهام من بينها: مهام اجتماعية، ثقافية واقتصادية:

❖ **المهام الاجتماعية:** تتمثل فيما يلي:

- تقليل من البطالة وذلك بخلق مناصب شغل وتحسين مستوى معيشة الافراد.
- اشباع رغبات وحاجات المستهلكين من السلع والخدمات.

❖ **المهام الاقتصادية:** يمكن حصرها فيما يلي:

- زيادة الدخل الوطني وبالتالي الفردي.
- زيادة الإنتاج الوطني مما يؤدي إلى التقليل من الاستيراد وزيادة التصدير وبالتالي ربح العملة الصعبة والتقليل من التبعية الخارجية.
- تمويل خزينة الدولة وذلك عن طريق دفع الضرائب والرسوم.
- التكامل الاقتصادي على المستوى الوطني.

❖ **المهام الثقافية:** نذكر منها ما يلي:

- ترقية العامل بالمعرفة التقنية الحديثة لكي يستطيع التحكم في أساليب التكنولوجيا الحديثة.
- المساهمة في التزويد بالمعرفة وذلك عن طريق وجود نوادي علمية ومجلات وجرائد في اطار تكوين وتخصص العمال¹.

¹ فريدة شلوف: المرأة المقولة في الجزائر دراسة سوسيولوجية، رسالة ماجستير لكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الاخيرة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص56.

خلاصة الفصل:

تناول هذا الفصل الجوانب النظرية لكل من الثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتي - من خلال عرض مفاهيمها الأساسية وأهم مكوناتها وخصائصها - كما تطرق إلى أبعاد الثقافة التنظيمية ودورها في توجيه سلوك الأفراد إضافة عناصر السلوك المقاولاتي وعليه ساهم هذا الفصل في بناء قاعدة معرفية حول متغيرات الدراسة بما يدعم فهمها وتحليلها في الجانب التطبيقي.

الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة:

تمهيد

أولا : مجالات الدراسة.

1- المجال المكاني.

2- المجال الزمني.

3- المجال البشري.

ثانيا: الأدوات المستخدمة لجمع البيانات

1- الملاحظة.

2- الاستمارة.

ثالثا: المنهج المعتمد على الدراسة

1- المنهج الوصفي.

رابعا: عينة الدراسة

1- البيانات الشخصية الخاصة بعينة الدراسة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

يعد الفصل المنهجي الركيزة الأساسية التي تقوم عليها الدراسة الميدانية، إذ يوضح الإطار الإجرائي الذي تم من خلاله الانتقال من الجانب النظري إلى التطبيق العملي بما يضمن تحقيق أهداف البحث والإجابة عن تساؤلاته بصورة علمية دقيقة.

- ويهدف هذا الفصل إلى عرض مختلف الإجراءات المنهجية المعتمدة، من خلال تحديد مجالات الدراسة الزمانية، المكانية والبشرية، وبيان المنهج المستخدم وملاءمته لطبيعة الموضوع، إضافة إلى توضيح أدوات جمع البيانات التي تم الاعتماد عليها، وكيفية اختيار عينة الدراسة بما يحقق تمثيلاً مناسباً لمجتمع البحث، كما يتناول الفصل الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها بما يسمح باستخلاص نتائج موضوعية يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة المدروسة. وبذلك يشكل الفصل حلقة الوصل بين الإطار النظري للدراسة والنتائج التطبيقية، من خلال عرض الخطوات العلمية التي ضمنت تنظيم العمل الميداني وتحقيق الدقة في جمع البيانات وتحليلها.

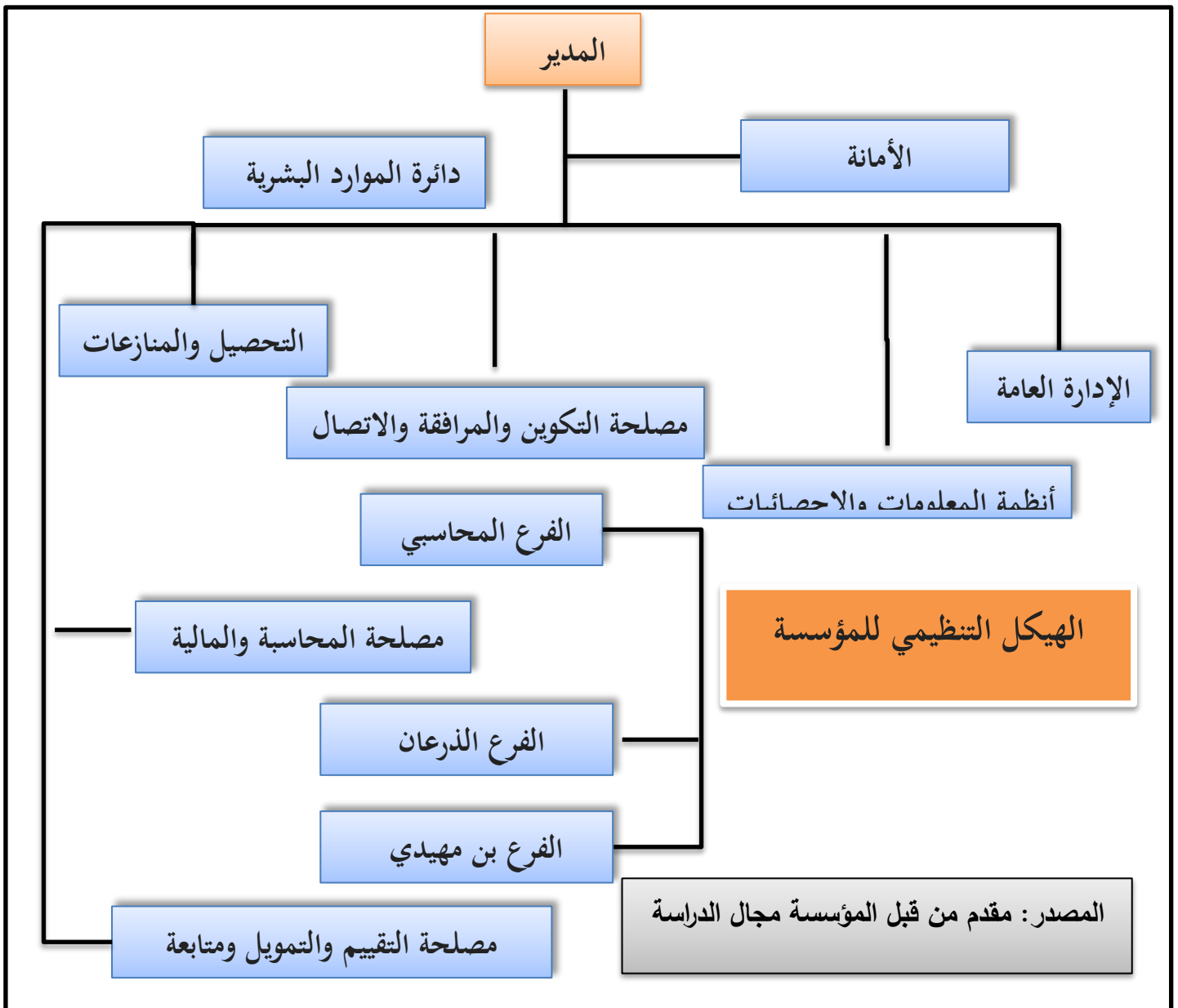
أولاً: مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني:

تم إجراء الدراسة الميدانية لمؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية Nesda بولاية الطارف، وهي هيئة عمومية ذات طابع خاص، موضوعة تحت وصاية وزير اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة.

تتكفل الوكالة الوطنية لتسيير جهاز ذو مقارنة إقتصادية، بهدف مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية ونشر الفكر المقاولاتي وتمنح إعانات مالية وامتيازات جبائية خلال مراحل المرافقة.

- تضم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية 51 وكالة ولائية وكذا العديد من الفروع موزعة عبر كامل التراب الوطني متواجدة في الدوائر الكبرى.



2- المجال البشري:

والمتمثل في مجتمع وعينة الدراسة وعدد العاملين لمؤسسة الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية، حيث تضم موارد بشرية تساهم في نجاح واستمرار وتحقيق أهداف المؤسسة، وقد اشتمل المجال البشري في بحثنا على مجموعة من العمال قدر بـ 30 عامل.

3- المجال الزمني:

يتمثل هذا المجال، المجال الزمني للجانب الميداني من الدراسة والذي بدأ التحضير له بعد الإنتهاء من إعداد وصياغة الجانب النظري، وضبط الإجراءات المنهجية للنزول إلى الميدان، فالفترة التي استغرقتها في الدراسة الميدانية كان بدايتها من شهر فيفري إلى غاية شهر أفريل.

والمرحلة الأولى للجانب النظري تم البدء فيه من شهر نوفمبر إلى غاية شهر جانفي حيث قمنا فيه بجمع مادة علمية لدراسة والمرحلة الثانية من 01 فيفري إلى 11 فيفري النزول إلى الميدان لأخذ الإذن بالدخول إلى المؤسسة والموافقة على إجراء دراسة ميدانية بوكالة.

المرحلة الأولى: من 11 فيفري إلى 22 فيفري القيام بدراسة إستطلاعية وقد تم أخذ معلومات الخاصة بمؤسسة والعمال من خلال مقابلة رئيس قسم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية.

المرحلة الثانية: من 22 فيفري إلى 24 فيفري تم إعداد وصياغة الاستمارة الخاصة بالدراسة وفق أسئلة الدراسة.

المرحلة الثالثة: من 08 أفريل إلى 12 أفريل تم توزيع الإستمارات على عينة الدراسة ومن ثم جمعها.

المرحلة الرابعة: من 12 أفريل إلى 26 أفريل تم تفريغ البيانات في جداول تكريرية وسنية وكذلك تم تحليل ومناقشة النتائج بالإضافة إلى استخلاص النتائج النهائية.

ثانيا: الأدوات المستخدمة في جمع البيانات:

يستخدم الباحثون والعلماء مجموعة من التقنيات والأساليب لإكتشاف وفهم طبيعة الظاهرة الاجتماعية ومتغيراتها إلا أن طبيعة البحث تفرض على الباحث انتقاء الأداة والتقنية الملائمة لذلك والتي تساعد في الحصول على المعلومات بطريقة سهلة.

1- الملاحظة:

إن الملاحظة تعتبر من أهم الأدوات لجمع البيانات والمعلومات وهذا من خلال مدى مساعدتها في كيفية ملاحظة سلوك العاملين لأنها بعد أول خطوة في البحث الميداني

- وهي عبارة عن مشاهدة ومراقبة سلوك أو ظاهرة معينة بصورة دقيقة. ثم تسجيل هذه الملاحظات والاستعانة بالأساليب الإحصائية لتحليل الظاهرة المدروسة.¹
- وتعتبر الملاحظة مفتاحاً للبحث العلمي فهي التي تمهد دخول الباحث الى الميدان وقد تم استخدام الملاحظة في بحثنا بحيث ساعدت في التعرف على محيط الدراسة (المجال البشري) وكذلك التعرف أكثر على عينة البحث، ومن بين الملاحظات التي تم تسجيلها:
 - معاملتنا معاملة طبية عند زيارتنا الأولى.
 - لاحظنا تعاون وتفاهم كبير بين العمال.
 - صعوبة الاتصال بالإدارة والأخذ الموافقة في البداية
 - لاحظنا ردود أفعال العمال ومدى تجاوبهم مع أسئلة حيث أثارت بينهم مشاعر مختلفة تتراوح بين الاستحسان والإستياء أحياناً والتحفظ أحياناً أخرى.

2- الاستثمار:

قد تم اختيار هذه الاداة باعتبارها أنسب الوسائل المتصلة وأكثرها شيوعاً في الحصول على البيانات التي قد تكون منطلقاً أساسياً للباحث من أجل الاجابة والتحليل على الأسئلة الذي تم طرحها في بداية البحث، ولقد تم توزيع الاستثمار الخاصة هذه الدراسة على جميع مفردات المجتمع. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الاستثمار عبارة عن شكل مطبوع يحتوي على أسئلة موجهة الى مدينة من الأفراد حول موضوع أو موضوعات ترتبط بأهداف الدراسة وتتم بمراحل أو خطوات تصميم استثمار بالمرحل التالية:

- تحديد اطار البيانات المطلوبة.
- تحديد نوع الاستثمار ونوع الأسئلة المطلوبة.
- اعداد الاستثمار في صورتها الأولية ووضع الأسئلة في أشكالها المختارة.²
- * لقد تم تقسيم استثمار البحث إلى أربعة محاور:
- ✓ المحور الأول: خاص بالبيانات الشخصية ويضم 04 أسئلة (1-4).

¹ عمار الطبيب كشرود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج لنشر والتوزيع الأردن، 2007، ص177.

² من الموقع الالكتروني: <http://welearning.univ-dzpgd> جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، أطلع عليه يوم على 18.02.2026، الساعة:13:30.

- ✓ المحور الثاني: دور الأداء التنظيمي في تحسين السلوك المقاولاتي ويضم 05 أسئلة (4-9).
- ✓ المحور الثالث : دور عملية الاتصال في تعزيز السلوك المقاولاتي ويضم 06 أسئلة (9-15).
- ✓ المحور الرابع: مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين السلوك المقاولاتي ويضم 08 أسئلة (16-23).

ثالثا: المنهج المعتمد في الدراسة:

1- المنهج المستخدم:

تعريف المنهج: أن كل بحث علمي يعتقد بالضرورة على منهج يتم وفقه دراسة المشكلة وتحديد ايجادها ومحاولة دراسة أسبابها ومعرفة كل جوانبها وذلك وفق أدوات معينة وقصد الوصول الى نتائج على صوتها يمكن تفسير أو معالجة هذه المشكلة وعليه لكي تكون دراستنا علمية وموضوعية يجب أن يحتوى هو أيضا على منهج علمي تسير وفقه.

- يعرفه محمد بدوي على أنه مجموعة القواعد التي يستعملها الباحث لتسيير الظاهرة المعنية تهدف إلى الوصول للحقيقة العلمية أو أنه الطريق المؤدي إلى كشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة التي تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته إلى نتيجة معلومة¹.
- وفي دراستنا تم اختيار المنهج الوصفي باعتباره أكثر المناهج ملائمة لدراستنا وبالتالي الوصول الى معرفة دقيقة عن موضوع "الثقافة التنظيمية وتأثيرها على السلوك المقاولاتي" حيث يسمح لنا المنهج بتوفير صورة عن الوضع الحالي لظاهرة المدروسة بوصفها وصفا موضوعيا ومن ثم تشخيصها والكشف عن مختلف عناصرها وتحليل تلك البيانات.
- ويقوم المنتج الوصفي بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها ولا يقتصر البحث الرمزي على جمع البيانات وتصنيفها وتبويبها إلى تحليلها التحليل الكافي الدقيق المتعلق بلا يتضمن أيضا قدرا من التفسير لهذه النتائج. ثم الوصول تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.²

¹ بوحوش عمار: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديموغرافي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة الاقتصادية، د.ط، المانيا، 2019، ص14.

² محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث الجمهورية اليمنية، ط3، صنعاء ، 2019، ص46.

رابعاً: عينة الدراسة:

تعرف العينة على أنها مجموعة فرعية من عناصر مجتمع البحث كما أنها ذلك الجزء من المجتمع التي يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية بحيث تمثل المجتمع تمثيلاً صحيحاً.

وقد اخترنا في دراستنا الحالية العينة القصدية وقد اخترنا في دراستنا الحالية أسلوب الحصر الشامل، حيث يعرف هذا الأسلوب بأنه أسلوب جمع البيانات من جميع الوحدات الإحصائية (جميع عمال مؤسسة محل الدراسة) دون استثناء، يهدف إلى الحصول على البيانات والمعلومات شاملة عن كل وحدات من وحدات المجتمع الدراسة¹.

حيث وقع الاختيار وبطريقة مقصودة على عمال الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية فرع ولائي لولاية الطارف الذي بلغ عددهم 30 عامل لسهولة الوصول للمفردات الدراسة وكذلك هي الأقدر على تزويد بالبيانات التي نحتاجها في الدراسة.

- هنا بعد توزيع الاستمارة ستقوم بتوظيف خصائص العينة المتمثلة في بيانات السن، الجنس، المستوى التعليمي (البيانات الشخصية).

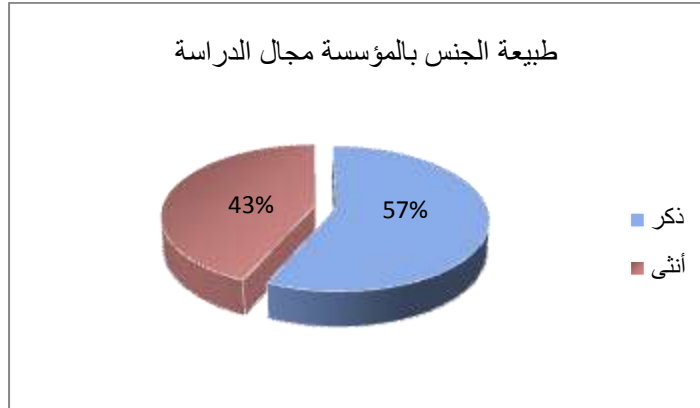
¹ جميل أحمد: أساليب المعاينة، القياس وتحليل البيانات، المركز الجامعي، بويرة، الجزائر، 2010، ص.ص 193-194.

المحور الأول: البيانات الشخصية خصائص عينة الدراسة.

الجدول رقم (1): يوضح طبيعة الجنس بالمؤسسة مجال الدراسة.

الجنس	التكرار	%
ذكر	17	56.66 %
أنثى	13	43.33 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال رقم (1) من الاستمارة.



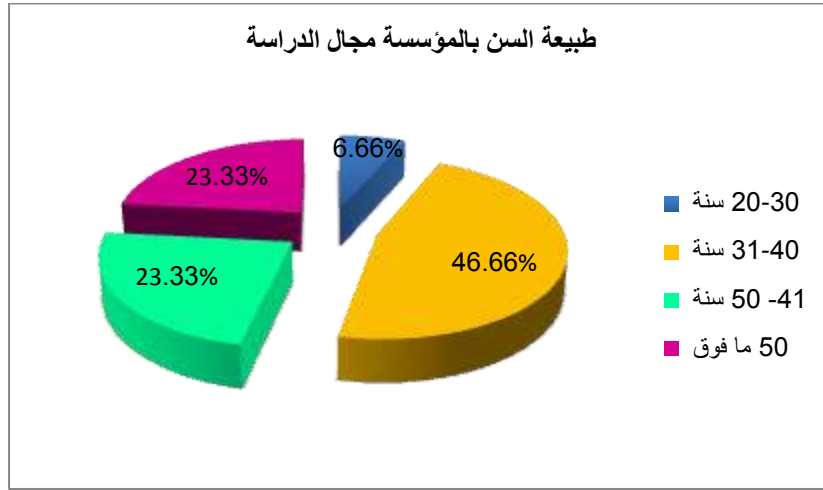
الشكل رقم 1: طبيعة الجنس بالمؤسسة مجال الدراسة

نلاحظ أن أغلبية المبحوثين إناث حيث قدرت نسبتهم 56.66%، مقارنة مع نسبة الذكور والتي قدرت ب 43.33 %، وهذا راجع لطبيعة العمل الممارس بالمؤسسة مجال الدراسة.

الجدول رقم (2): يوضح طبيعة السن بالمؤسسة مجال الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
6.66 %	02	20-30 سنة
46.66 %	14	31-40 سنة
23.33 %	7	41-50 سنة
23.33 %	7	50 ما فوق
100 %	30	المجموع

المصدر: السؤال رقم 2 من الإستمارة.



الشكل رقم 2: طبيعة السن بالمؤسسة مجال الدراسة

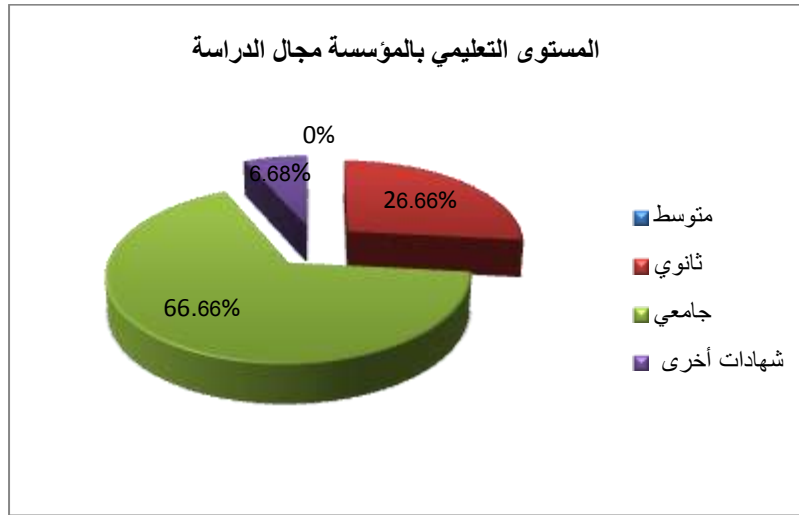
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن الفئة العمرية "31-40 سنة" قدرت بـ 46.66 %، أما الفئة الثانية 41-50 سنة، والفئة ما فوق 50 سنة كانت نسبتهم متساوية قدرت بـ 23.33 %، أما الفترة الأخيرة من 20 إلى 30 سنة قدرت نسبتها بـ 6.66 %.

وهذا راجع لبلوغ الفئة العمرية 31 إلى 40 سنة لديهم خبرة في المجال المقاولاتي بالمؤسسة مجال الدراسة

الجدول رقم (3): يوضح طبيعة المستوى التعليمي بالمؤسسة مجال الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
00 %	00	متوسط
26.66 %	08	ثانوي
66.66 %	20	جامعي
6.68 %	02	شهادات أخرى
100 %	30	المجموع

المصدر: السؤال رقم 3 من الإستمارة.



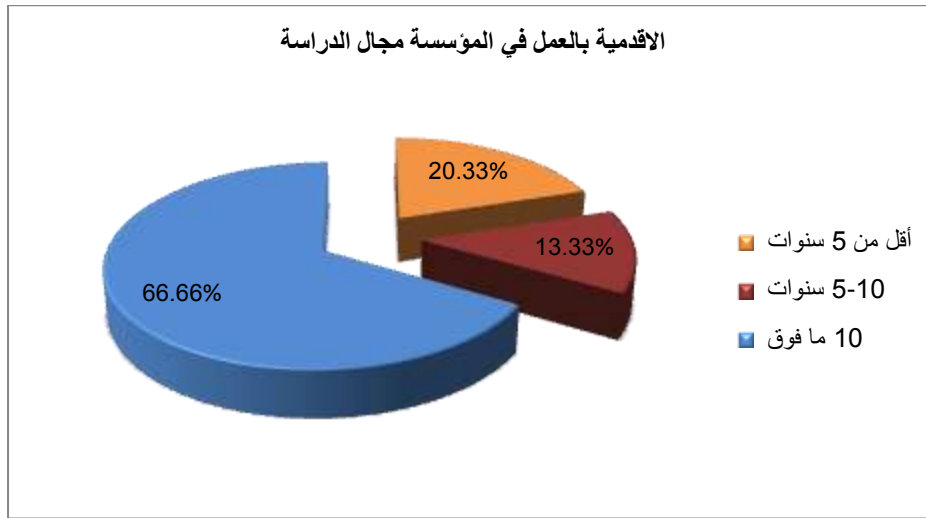
الشكل رقم 3: المستوى التعليمي بالمؤسسة مجال الدراسة

يتضح من خلال الجدول رقم " 3 " الذي يبين لنا طبيعة المستوى التعليمي بالمؤسسة مجال الدراسة أن أغلب الفئة المدروسة لديهم مستوى جامعي وهذا ما عبرت عنه النسبة المقدرة ب 66.66%، أما المستوى الثانوي للعينة المدروسة قدرت ب 26.66 %، في حين نجد أن هناك من لديهم شهادات أخرى وهذا عبرت عنه النسبة المقدرة ب 13.33 %، أما بالنسبة للمستوى المتوسط فكانت منعدمة، وعليه يتضح لنا أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بإستقطاب الكفاءات الجامعية أثناء التوظيف.

الجدول رقم (4): يوضح طبيعة الأقدمية بالعمل في المؤسسة مجال الدراسة.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5 سنوات	06	20.03 %
5-10 سنوات	04	13.33 %
10 ما فوق	20	66.66 %
المجموع	30	100 %

المصدر: السؤال (4) من الإستمارة



الشكل رقم 4: طبيعة الأقدمية بالعمل في المؤسسة مجال الدراسة

يبين لنا الجدول أعلاه طبيعة الأقدمية بالعمل في المؤسسة مجال الدراسة. حيث اتضح أن أغلبية الموظفين بالمؤسسة لديهم أقدمية في العمل 10 سنوات فما فوق وهذا ما عبرت عنه النسبة المقدرة بـ 66.66 %، تليها فئة أقل من 05 سنوات بنسبة مقدرة بـ 20.00 %، تليها أقدمية العمال من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 13.33 %.

هذا ما يفسر لنا أن المؤسسة مجال الدراسة لديها كوادر بشرية من ذوي الخبرة والذين تعتمد عليهم في تسير مهامها.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تم عرضه في هذا الفصل تبين أن الدراسة اعتمدت اطارا منهجيا متكاملا شمل مجالات الدراسة بما يتلائم مع طبيعة الموضوع كما تم اختيار المنهج المناسب الذي يسمح بدراسة الظاهرة محل البحث بطريقة علمية منظمة مع توظيف أدوات الملائمة لجمع البيانات، الأمر الذي ساهم في الحصول على معلومات دقيقة ومرتبطة بواقع الميدان. وعليه هذا الإطار المنهجي وفر الأساس العلمي الذي سيبني عليه عملية عرض وتحليل النتائج ومناقشها في الفصل الموالي.

الفصل الرابع عرض ومناقشة النتائج

تمهيد

المبحث الأول: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الأسئلة الفرعية.

أولاً: دور الأداء التنظيمي في تحسين السلوك المقاولاتي.

ثانياً: دور عملية الإتصال في تعزيز السلوك المقاولاتي.

ثالثاً: مدى مساهمة المشاركة في إتخاذ القرارات في تحسن السلوك المقاولاتي.

المبحث الثاني: النتائج العامة للدراسة.

المبحث الثالث: النتائج الاساسية للدراسة.

المبحث الرابع: مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل.

تمهيد:

في هذا الفصل سنقوم بتفريغ بيانات الإستمارة في جداول بسيطة ومركبة حسب المعطيات والبيانات التي تم جمعها من الموظفين وسيتم تحليل هذه النتائج حسب الأرقام والنسب المتحصل عليها ليتم بعدها تفسير النتائج المتوصل إليها.

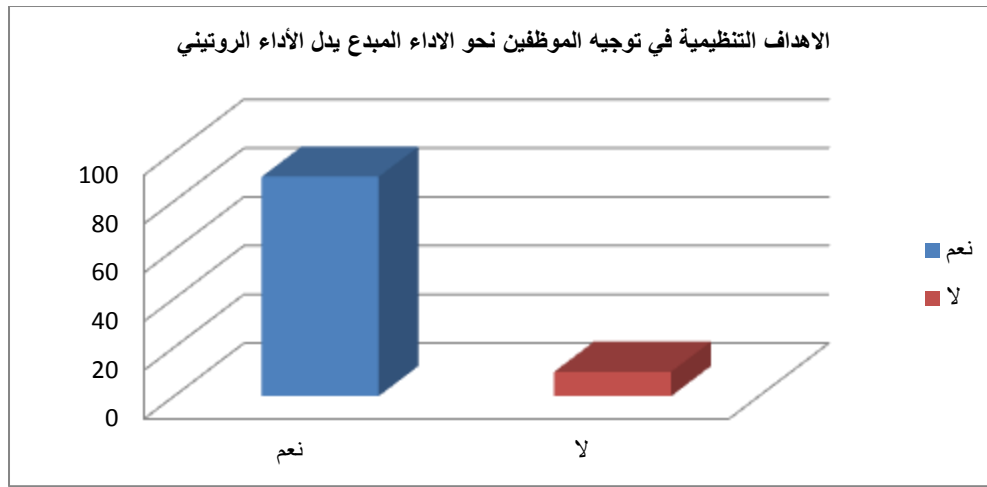
لدينا في الإستمارة 30 سؤالاً مقسمين الى أربع (04) محاور أساسية حيث يحمل المحور الأول البيانات الشخصية بالموظفين، المحور الثاني خاص بدور الأداء التنظيمي في تحسين السلوك المقاولاتي والمحور الثالث حول دور عملية الاتصال في تعزيز السلوك المقاولاتي وأخيرا المحور الرابع المتمحور حول مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين السلوك المقاولاتي.

المحور الثاني: دور الأداء التنظيمي في تحسين السلوك المقاولاتي

الجدول (5): يوضح الأهداف التنظيمية في توجيه الموظفين نحو الأداء المبدع بدل الأداء الروتيني.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	90%
لا	03	10.00%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (5) من الاستمارة.



الشكل رقم 5 : الأهداف التنظيمية في توجيه الموظفين نحو الاداء المبدع بدل الاداء الروتيني

يبين لنا الجدول أعلاه الأهداف التنظيمية في توجيه الموظفين نحو الأداء المبدع بدل الأداء الروتيني، حيث اتضح أن أهداف المؤسسة لمجال الدراسة التنظيمية لها دور كبير في تسيير الموظفين نحو التميز والابداع في الاداء وهذا ما عبرت عنه النسبة المئوية المقدرة بـ 90%، هذا فيما يخص الفئة التي أجابت بـ "نعم"، أما الفئة المبحوثة والتي أجابت بأن الأهداف التنظيمية بمؤسستهم لاتساهم في توجيه الموظفين نحو الأداء المتميز وهو ما عبرت عنه النسبة المئوية المقدرة بـ 10.00%.

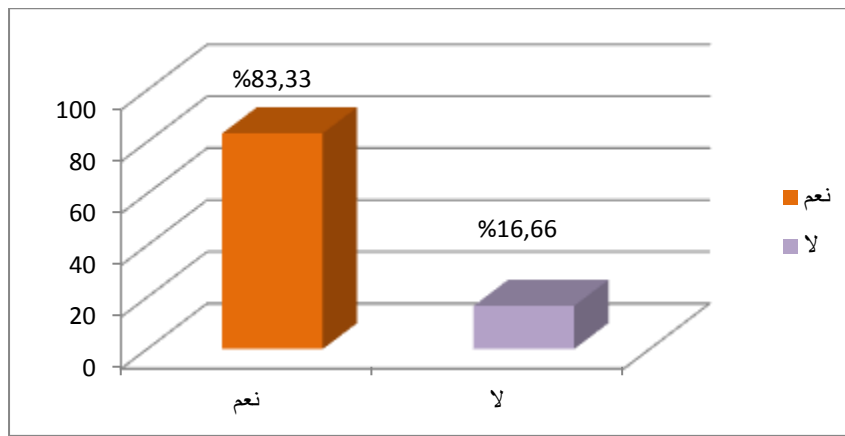
وعليه من خلال القراءة التي قمنا بها للجدول رقم (05) اتضح أن الموظفين يهدفون إلى تحقيق التميز المهني في مجال عملهم وهو ما يؤكد لنا أن المؤسسة مجال الدراسة تهدف إلى توفير البرامج التكوينية والتدريبية لموظفيها من أجل تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة، فالغايات المؤسساتية دائمة تسعى لتحقيق التميز والابداع لموظفيها.

لضمان بقائها واستمراريتها وهو ما تم الإشارة إليه في الدراسة السابقة الأولى في الفصل الأول للباحثة برقي عائشة.

الجدول (6): يوضح رأي الموظفين إن كان تحسين الأداء داخل المؤسسة يساعد على تطوير قدراتهم في البحث عن فرص جديدة للعمل.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	83.33%
لا	05	16.66%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (6) من الاستمارة.



الشكل رقم 6: يوضح رأي الموظفين إن كان تحسين الأداء داخل المؤسسة يساعد على تطوير قدراتهم في البحث عن فرص جديدة للعمل

يوضح لنا الجدول رقم (06) رأي الموظفين في تحسين الأداء داخل المؤسسة مجال الدراسة ودوره في مساعدتهم على تطوير قدراتهم في البحث عن فرص جديدة للعمل، حيث قدرت نسبة الإجابة نعم 83.33%، أما الفئة المبحوثة التي أجابت بـ"لا" قدرت بـ16.66%.

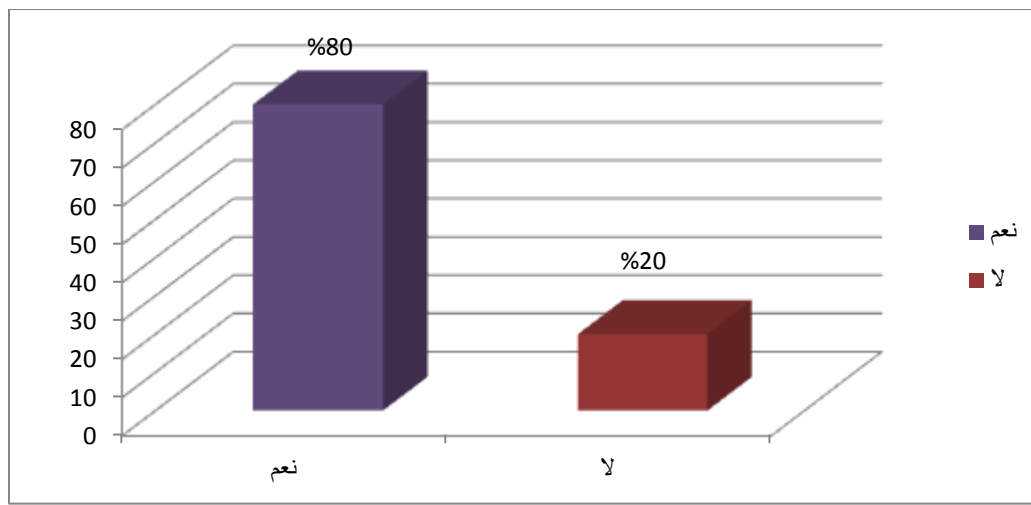
وعليه من خلال قراءتنا للجدول رقم (06) اتضح لنا أن بيئة العمل المحفزة وتحسين الأداء يساهمان في تنمية العمل المحفزة وتحسين الأداء يساهمان في تنمية الفكر المقاولاتي لدى الموظفين من خلال تعزيز مهاراتهم وثقتهم في استكشاف فرص العمل.

وأما بالنسبة القليلة فقد تعكس وجود فئة لا ترى هذا التأثير، ربما بسبب نقص التحفيز أو عدم ادراكهم لدور الأداء في تطوير القدرات.

الجدول (7): يوضح رأي الموظفين إذا كان الأداء بصفة مستمرة يساعد على تحفيزهم على الابتكار وتحسين النتائج المهنية.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80.00%
لا	06	20.00%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (6) من الاستمارة.



الشكل رقم 7: يوضح رأي الموظفين إذا كان تقييم الأداء بصفة مستمرة يساعد على تحفيزهم على الابتكار وتحسين النتائج المهنية

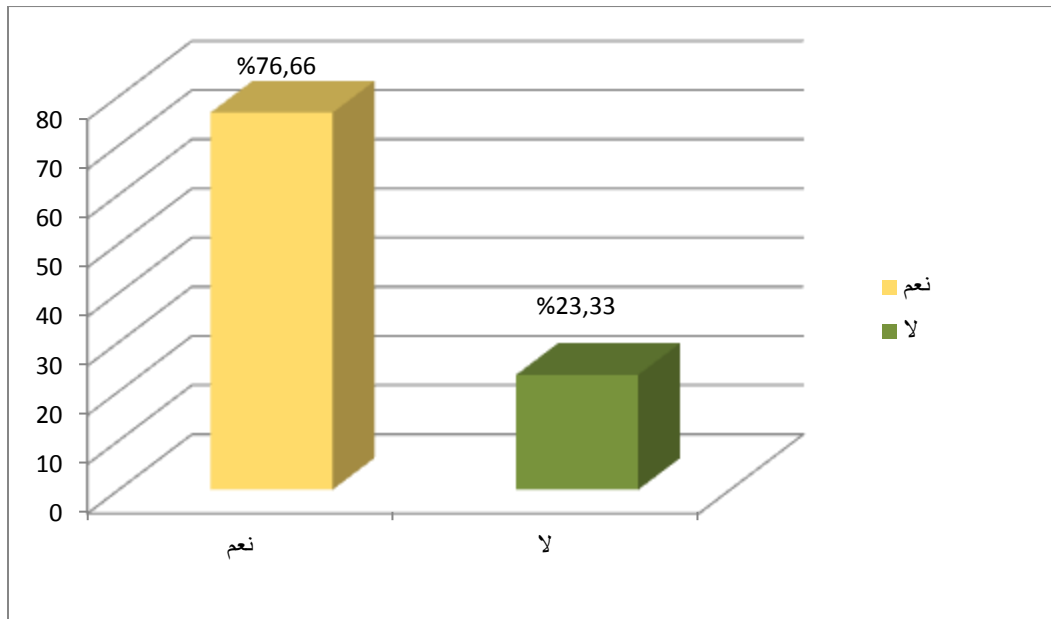
يوضح لنا الجدول أعلاه نسبة الموظفين الذين أجابوا بـ "نعم" أن تقييم الأداء يساهم بصفة مستمرة في تحفيزهم على الابتكار وتحسين نتائجهم المهنية وهو ما عبرت عنه النسبة بـ 80.00 %، أما الذين أجابوا بـ "لا" قدرت نسبتهم بـ 20.00 %.

يمكن القول أن التقييم المستمر لأداء يعد أداة فعالة في تعزيز السلوك الابتكاري وتحسين الاداء المهني، داخل المؤسسة، إلا ان فعاليته تبقى مرتبطة بكيفية تطبيقه لذلك ينبغي على المؤسسة إعتتماد أساليب تقييم حديثة وموضوعية تركز على التحفيز والتطوير بدلا من الرقابة فقط لضمان تحقيق أفضل النتائج.

الجدول رقم(8): يوضح رأي الموظفين إن كانت مؤسستهم توفر الإمكانيات والوسائل التي تساعدكم على إنجاز العمل بطرق حديثة ومبتكرة.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	%76.66
لا	07	%23.33
المجموع	30	%100

المصدر: السؤال رقم (8) من الاستمارة.



الشكل رقم 8: يوضح رأي الموظفين إن كانت مؤسستهم توفر الإمكانيات و الوسائل التي تساعدكم على إنجاز العمل بطرق حديثة ومبتكرة

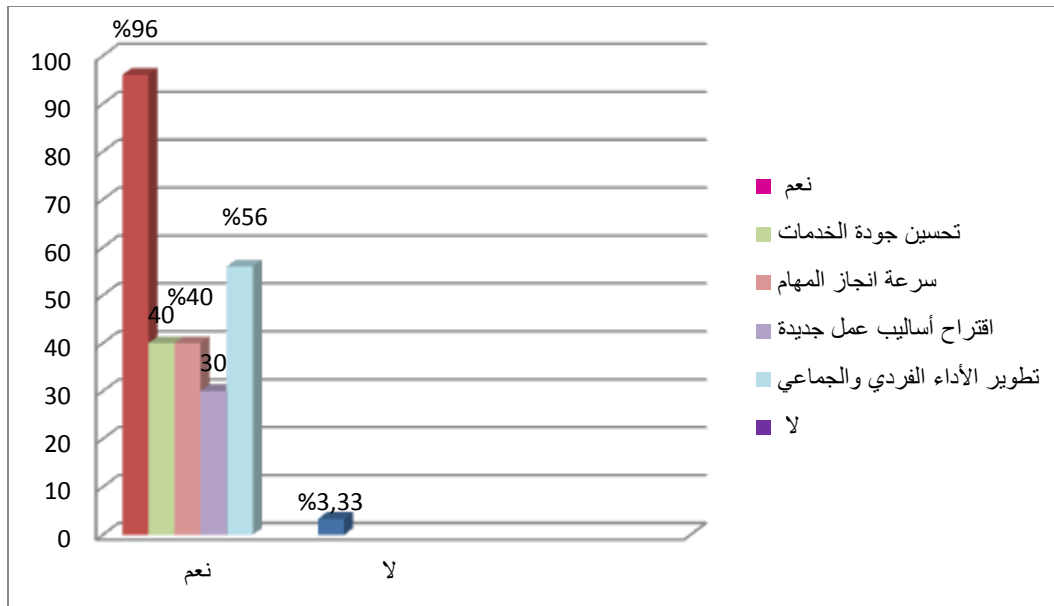
يبين لنا الجدول رأي الموظفين الذين اجابوا " بنعم" مدى توفير مؤسستهم الامكانيات الوسائل التي تساعدكم على إنجاز العمل بطرق حديثة ومبتكرة، حيث قدرت نسبتهم ب: %71.66 ، وفيما يخص الفئة المبحوثة التي أجابت بأن المؤسسة لا توفر الامكانيات والوسائل التي تساعدكم على انجاز العمل بطرق حديثة ومبتكرة قدرت نسبتهم ب 23.33 %.

وعليه يمكن القول أن المؤسسة تسيير في الإتجاه الصحيح من حيث توفير الوسائل لكنها تحتاج إلى تحسين شامل لضمان استفادة جميع الموظفين بشكل متساو، مما يعزز السلوك المقاولاتي والابتكار داخلها.

الجدول (9): يوضح وجهة نظر الموظفين حول مساهمة الأداء التنظيمي الجيد في تنمية روح المبادرة للعمل الإيجابي.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية	العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	%96.00	تحسين جودة الخدمات	12	%40.00
			سرعة انجاز المهام	12	%40.00
			اقتراح أساليب عمل جديدة	09	%30.00
			تطوير الأداء الفردي والجماعي	17	%56.00
			المجموع	50 *	%166.66
لا	01	%03.33			
المجموع	30	% 100			

المصدر: السؤال (9) من الاستمارة



الشكل رقم 9: يوضح وجهة نظر الموظفين حول مساهمة الأداء التنظيمي الجيد في تنمية روح المبادرة للعمل الإيجابي.

* سبب التكرار الذي وصل 50 هو أن هناك موظفين قاموا بالإجابة على أكثر من عبارة وهذا ما جعل النسبة المئوية تقدر بـ: %166.66.

يبين لنا الجدول أعلاه وجهة نظر الموظفين الذين أجابوا "بنعم" حول مساهمة الأداء التنظيمي الجيد في تنمية روح المبادرة في العمل وبلغت نسبتهم 96.66% حيث أكدوا أن تسمية روح المبادرة تكون من خلال تطوير الأداء الفردي والجماعي وهذا ما أشاروا إليه بنسبة 56.66%.

تليها سرعة إنجاز المهام وتحسين جودة الخدمات بنسبة متساوية قدرت ب 40.00 % كما ان هناك فئة إجابة بنسبة 30.00% على تنمية روح المبادرة بالعمل تكون من خلال إقتراح أساليب عمل جديدة اما الذين اجابوا ب "لا" سيسهم ب 03.33%.

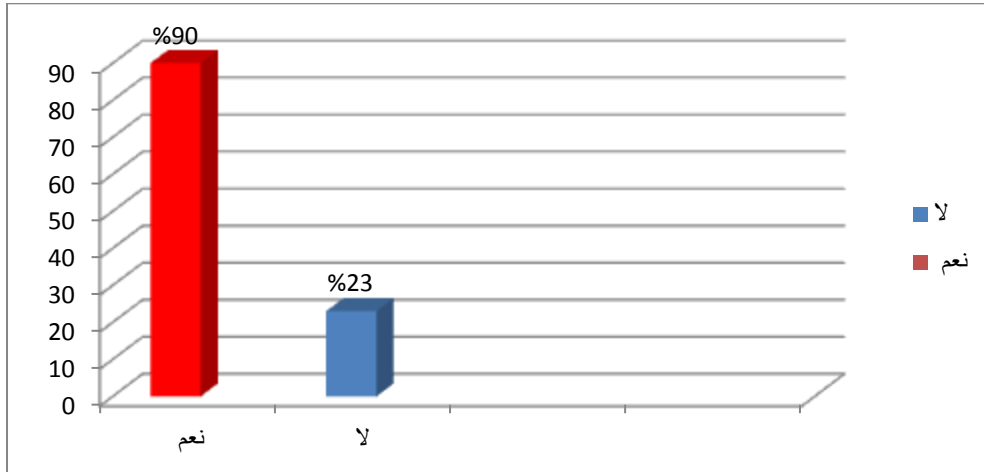
وعليه الأداء التنظيمي الجيد يعد عاملا أساسيا في تعزيز السلوك المقاولاتي خاصة خلال تطوير الأداء وتحفيز المبادرة كما أن تعدد الإجابات يؤكد ان التأثير شامل ومتنوع وليس مقتصرًا على جانب واحد فقط.

المحور الثالث: دور عملية الاتصال في تعزيز السلوك المقاولاتي.

الجدول (10): يوضح رأي الموظفين حول مساهمة الاتصال الفعال داخل المؤسسة في تبادل الأفكار والمقترحات التطورية.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	%90.00
لا	07	%23.00
المجموع	30	%100

المصدر: السؤال رقم (10) من الاستمارة.



الشكل (10): يوضح رأي الموظفين حول مساهمة الاتصال الفعال داخل المؤسسة في تبادل الأفكار والمقترحات التطورية.

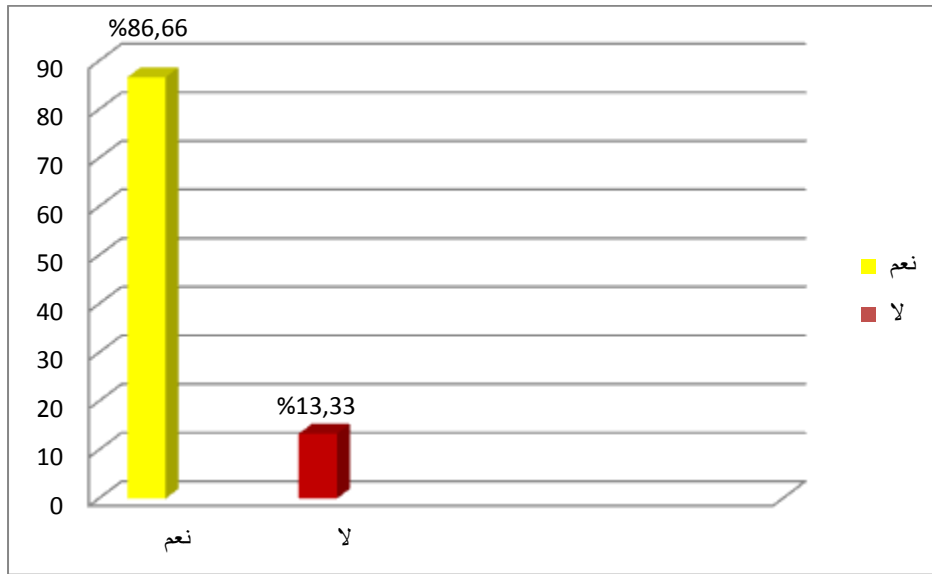
يبين لنا الجدول رقم (10) رأي الموظفين حول مساهمة الإتصال الفعال داخل المؤسسة في تبادل الافكار والمقترحات التطويرية حيث اتضح أن الاتصال في المؤسسة مجال الدراسة له دور كبير في تبادل الأفكار والمقترحات التطويرية هذا وعبرت عنه النسبة المئوية المقدرة بـ: 23.33%. هذا فيما يخص الفئة التي أجابت ب"نعم"، أما الفئة المبحوثة والتي أجابت بأن الاتصال لا يساهم في تبادل الافكار والمقترحات التطويرية وهو ما عبرت عنه هذه النسبة المقدرة بـ 23,33%.

من خلال قرأتنا للجدول رقم (10) نستنتج أن المؤسسة توفر مناخا يسمح بتبادل الافكار وهو عنصر أساسي في دعم السلوك المقاولاتي، أما النسبة 23,33 % تعكس وجود الضعف التواصل أو غياب الثقة.

الجدول رقم(11): يوضح رأي الموظفين حول مدى مساعدة قنوات الاتصال الادارية على فهم أهداف المؤسسة والمشاركة في تحقيقها.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	86.66%
لا	04	13.33%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (11) من الإستمارة.



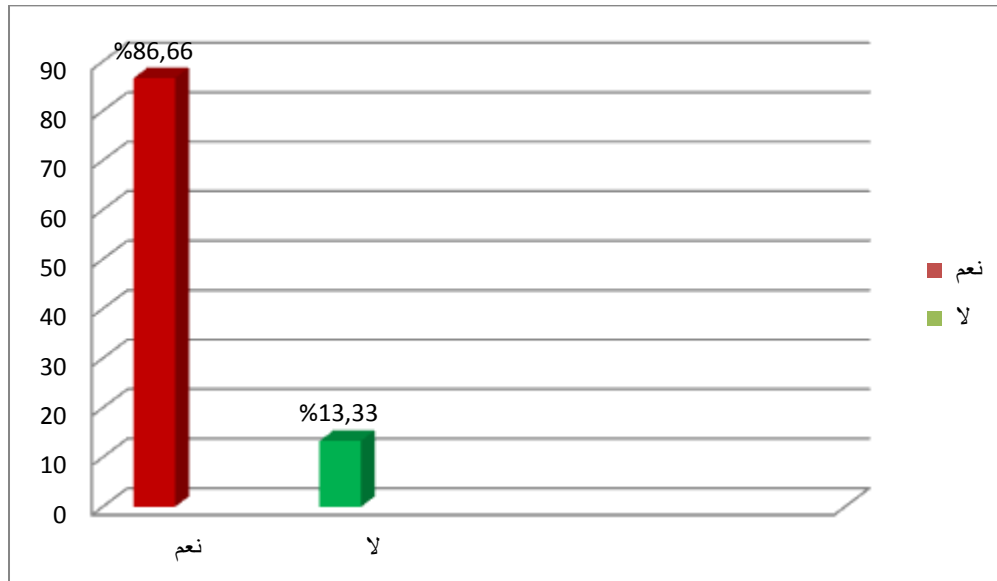
الشكل(11): يوضح رأي الموظفين حول مدى مساعدة قنوات الاتصال الادارية على فهم أهداف المؤسسة والمشاركة في تحقيقها.

من خلال الجدول (11) يتضح لنا أن أغلبية الموظفين يرون أن قنوات الاتصال تساعد على وقف أهداف المؤسسة وقد بلغت نسبتهم 86,66%، أما بالنسبة لباقي المبحوثين الذين أجابوا ب "لا" قد بلغت نسبتهم 13.33% قد تسير إلى ضعف في تدفق المعلومات أو مركزية مفرطة في اتخاذ القرار. تظهر النتائج أن أغلبية المبحوثين يرون أن قنوات الإتصال الإدارية تساهم بشكل فعال في توضيح أهداف المؤسسة مما يعزز مشاركتهم في تحقيقها هذا يدل على وجود نظام اتصال واضح يربط العاملين برؤية المؤسسة وهو ما ينعش إيجاباً على السلوك المقاولاتي من خلال زيادة الالتزام والمبادرة.

الجدول رقم (12): يوضح رأي الموظفين حول تشجيع أسلوب الحوار المفتوح مع المسؤولين على طرح مبادرات جديدة.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	26	%86.66
لا	04	%13.33
المجموع	30	%100

المصدر: السؤال رقم (12) من الإستمارة.



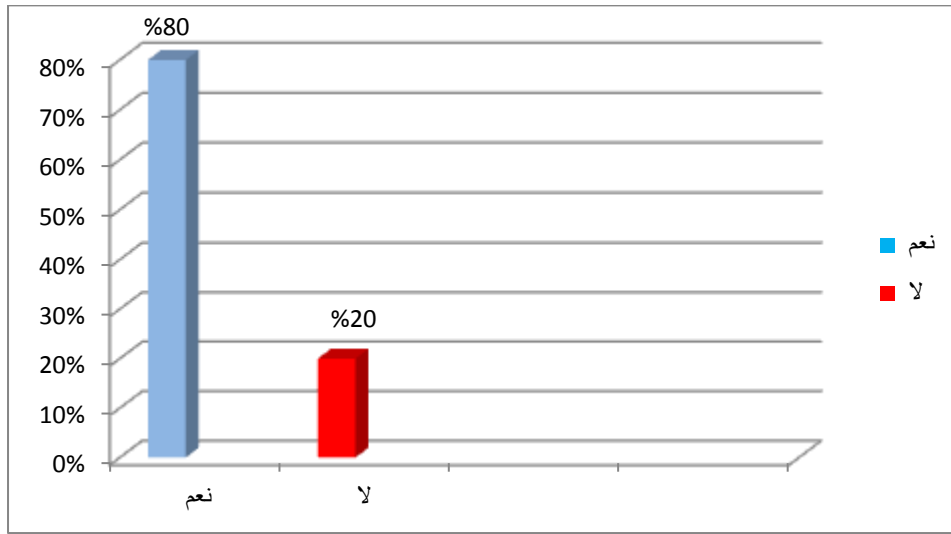
الشكل (12): يوضح رأي الموظفين حول تشجيع أسلوب الحوار المفتوح مع المسؤولين على طرح مبادرات جديدة.

يوضح الجدول أعلاه نسبة كبيرة من الموظفين تراه أن الحوار المفتوح مشجع داخل المؤسسة مجال الدراسة حيث بلغت نسبتهم بـ %86.66 أما الأقلية الذين أجابوا بـ "لا" قدور بـ: 13.33 الذي قد يدل أنها تواجه صعوبة في الوصول إلى المسؤولين أو وجود حواجز تنظيمية غير رسمية. و من خلال النتائج نستنتج أن الحوار المفتوح من المسؤولية بشجع العاملين على تقديم أفكار و مبادرات جديدة ما يعكس بيئة تنظيمية داعمة للتعيين هذا العامل يعزز روح الابتكار ويحفز السلوك المقاوالاتي داخل المؤسسة هذا ما تم الإشارة إليه في مفاهيم الدراسة.

الجدول رقم (13): يوضح رأي الموظفين حول مدى مساعدة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة على تنمية روح المسؤولية وتحمل المخاطر المهنية المحسوبة.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	80.00%
لا	06	20.00%
المجموع	30	100%

المصدر السؤال رقم (13) من الاستمارة.



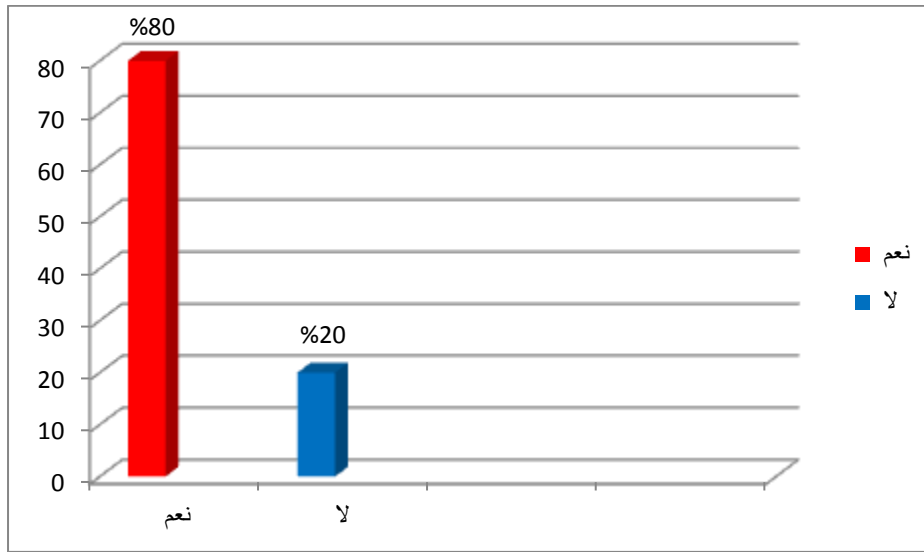
الشكل (13): يوضح رأي الموظفين حول مدى مساعدة الثقافة التنظيمية بالمؤسسة على تنمية روح المسؤولية وتحمل المخاطر المهنية المحسوبة.

يتضح من خلال الجدول رقم (13) أن أغلبية الموظفين ترى أن الثقافة التنظيمية تساهم في تنمية المسؤولية حيث كانت اجاباتهم بنعم و قدرت نسبتهم ل80.00%، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية إيجابية، أما باقي المبحوثين الذين قد أجابوا بلا قدروا نسبة 20.00%، تعكس مقاومة ثقافية للتغيير أو ضعف في ترسيخ القيم التنظيمية لدى بعض الفئات. تبرز من خلال النتائج نستنتج أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا مهما في تعزيز الاحساس بالمسؤولية والاستعداد لتحمل المخاطر المحسوبة، وهذا مؤشر على تبني المؤسسة لقيم تدعم مع المبادرة والابتكار، وهي من أهم أبعاد السلوك المقاولاتي هذا ما تم الإشارة اليه في الفصل الثاني.

الجدول(14): يوضح مساهمة وضوح للمعلومات المتداولة داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات مهنية مبتكرة.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	%80.00
لا	06	%20.00
المجموع	30	%100

المصدر: السؤال رقم (14) من الاستمارة.



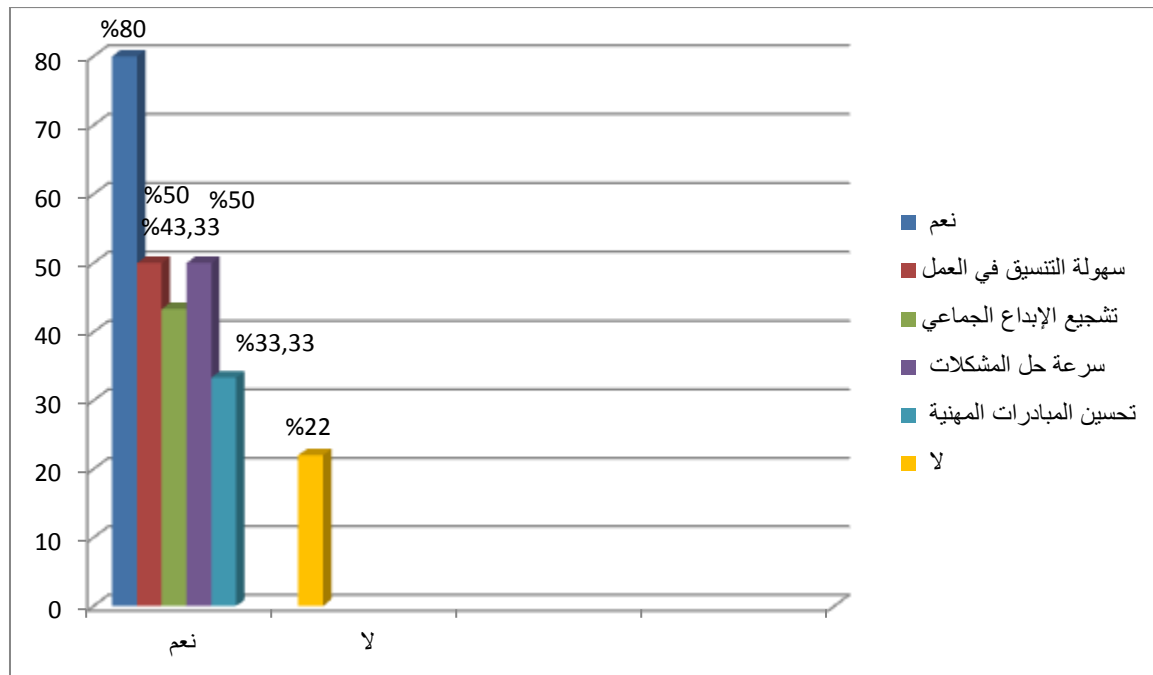
الشكل(14): يوضح مساهمة وضوح للمعلومات المتداولة داخل المؤسسة في اتخاذ قرارات مهنية مبتكرة.

يبين الجدول أعلاه أغلبية واضحة قدرت نسبتها ب 80.00 % ترى أن وضوح المعلومات يساعد على اتخاذ قرارات مهنية مبتكرة. هذا ما يعكس على شفافية تنظيمية داخل المؤسسة وتقليل الغموض و الضغوط المهنية، أما المبحوثين الذي كانت اجابتهم ب"لا" قدروا ب: 20.00 % هذا ما يعكس نقص في تدفق المعلومات لبعض الفئات أو الاحتكار المعرفي داخل المؤسسة. وعليه من خلال القراءة التي قمنا بها للجدول رقم (14) يتضح أن وضوح المعلومات داخل المؤسسة يساعد العاملين على اتخاذ القرارات المبتكرة، فكلما كانت المعلومات متاحة ودقيقة زادت قدرة الأفراد على التفكير الابداعي واتخاذ مبادرات جديدة هذا ما تمت الإشارة له في الدراسة السابقة الأولى لطالبة برقي عائشة.

الجدول (15): يوضح رأي الموظفين حول الاتصال الجيد بين الزملاء يؤدي إلى العمل بروح الفريق لتنفيذ أفكار جديدة.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية	العبارات	التكرار	النسبة المئوية
سهولة التنسيق في العمل	15	50.00%	نعم	24	80.00%
تشجيع الإبداع الجماعي	13	43.33%			
سرعة حل المشكلات	15	50.00%			
تحسين المبادرات المهنية	10	33.33%			
المجموع	53*	176.66%			
			لا	06	22.00%
			المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (15) من الاستمارة.



الشكل (15): يوضح رأي الموظفين حول الاتصال الجيد بين الزملاء يؤدي إلى العمل بروح الفريق لتنفيذ أفكار جديدة.

* سبب التكرار الذي وصل إلى 53 هو أن هناك موظفين قاموا بالإجابة على أكثر من عبارة وهذا ما جعل النسبة المئوية تقدر ب: 176,667%.

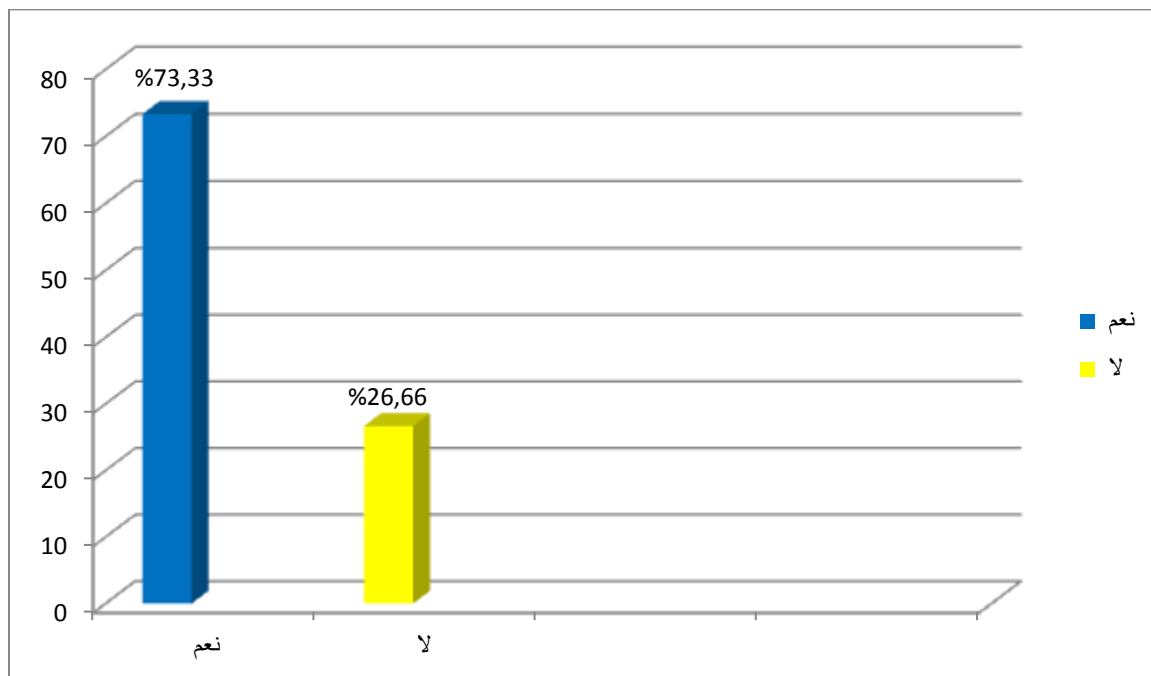
يتضح لنا الجدول رقم (15) رأي الموظفين حول الاتصال الجيد بين الزملاء يؤدي الى العمل بروح الفريق لتنفيذ أفكار وهذا ما عكسته نسبتهم التي قدرت بـ 80.00% وأن الإتصال له تأثير إيجابي خاصة في التنسيق وسرعة حل المشكلات هذا ما أشار إليه بنسبة متساوية قدرت بـ 50.00%، تليها التشجيع الإبداع الجماعي بنسبة 43.33 %، كما من أجابوا بنسبة 33.33 % على أن الإتصال الجيد يكون عن طريق تحسين المبادرات المهنية أما من أجابوا بـ "لا" بلغت نسبتهم بـ 20.00%.

من خلال قرأنا للجدول رقم (15) اتضح لنا أن الاتصال الجيد بين الزملاء يعزز العمل الجماعي مما يسهل تنفيذ الأفكار الجديدة هذا يبرز أهمية العلاقات التنظيمية في دعم الابتكار الجماعي والسلوك المقاولاتي.

المحور الرابع: مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين السلوك المقاوالاتي:
الجدول رقم (16): يوضح مدى تشجيع بيئة العمل داخل المؤسسة على إقتراح أفكار جديدة لتطوير النشاط المقاوالاتي.

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
73.33%	22	نعم
26.66%	08	لا
100%	30	المجموع

المصدر: السؤال رقم (16) من الإستمارة.



الشكل (16): يوضح مدى تشجيع بيئة العمل داخل المؤسسة على اقتراح أفكار جديدة لتطوير النشاط المقاوالاتي.

تظهر نتائج الجدول رقم (13) الخاص بمدى تشجيع بيئة العمل داخل المؤسسة على اقتراح أفكار جديدة لتطوير النشاط المقاوالاتي أن أغلبية العينة أجابوا بنعم بنسبة 73.33 %، أن ما يعادل 22 فردا. في حين أجاب 26.66 ب "لا"، تعكس هذه النتائج وجود مناخ تنظيمي ايجابي حيث تشير إلى وجود بعض العراقيل مثل ضعف التواصل الداخلي أو غياب التحفيز وعليه يمكن القول أن المؤسسة تتجه نحو ترسيخ

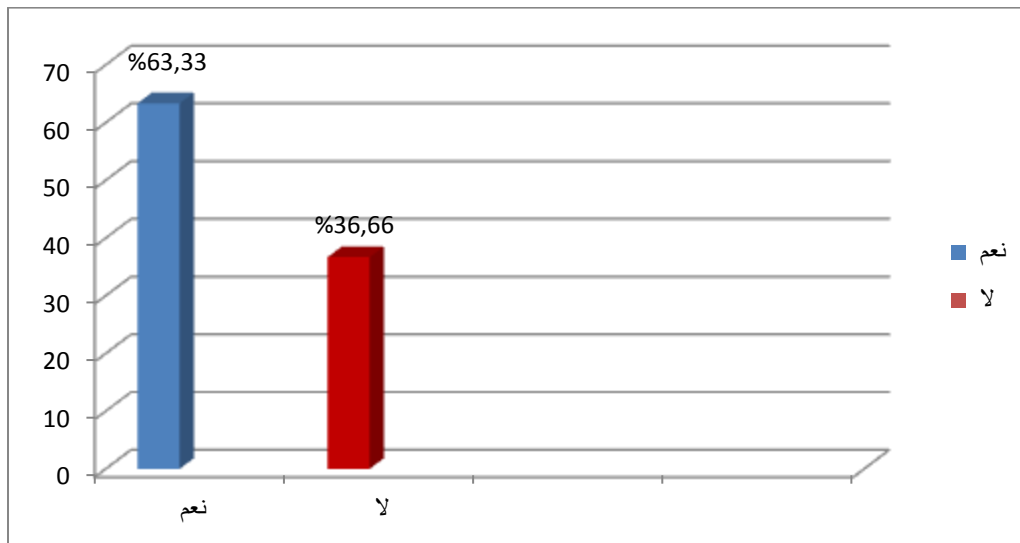
ثقافة المشاركة. لكن مازالت بحاجة إلى تعزيز اكبر لآليات التشجيع والتحفيز لضمان مشاركة جميع العاملين دون إستثناء .

منه نستنتج أن بيئة العمل المشجعة تساهم في تحفيز العاملين على تقديم أفكار تطويرية ما يدل على وجود مناخ تنظيمي ايجابي لدعم المبادرة والابداع هذا تم الاشارة له في الدراسة السابقة الثالثة لطالب يومنان عبد العزيز.

الجدول رقم (17): يوضح رأي الموظفين حول الشعور بالابتكار جزء من ثقافة المؤسسة وليس مجرد سلوك فردي.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	63.33%
لا	11	36.66%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (17) من الاستمارة.



الشكل (17): يوضح رأي الموظفين حول الشعور بالابتكار جزء من ثقافة المؤسسة وليس مجرد سلوك فردي.

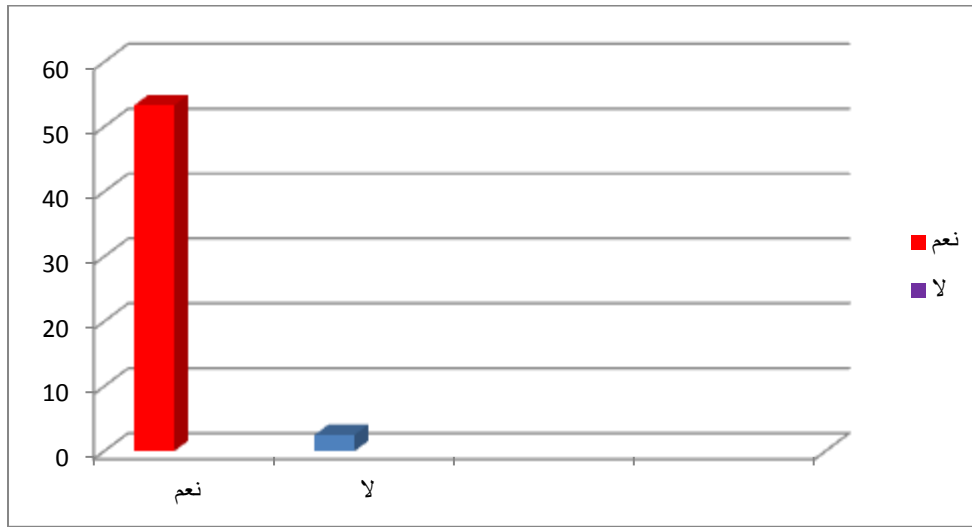
تظهر نتائج الجدول رقم (17) الخاص برأي الموظفين حول الشعور بالابتكار كجزء من ثقافة المؤسسة وليس مجرد سلوك فردي، أن أغلبية العينة أجابوا بنعم بنسبة 63.33 % وهذا يدل أنهم يشعرون بأن الانتماء للمؤسسة يمثل قيمة جماعية وثقافة تنظيمية مشتركة وليس مجرد تصرف فردي أو احساس شخصي فقط، مما يساهم في الاستقرار الوظيفي ورفع مستوى الأداء أما نسبة 36.66 % تمثل الذين أجابوا ب "لا" فهي تشير إلى وجود فئة من الموظفين لا يشعرون بالانتماء الكافي وقد يرجع الى ضعف التواصل الداخلي.

من خلال قرأنا للجدول يتضح أن غالبية العاملين يعتبرون الابتكار جزءا من ثقافة المؤسسة وهو ما يعكس ترسيخ القيم الابداعية داخل التنظيم وليس مجرد اجتهادات فردية معزولة. هذا ما تم الاشارة له في فصل الأول في نظريات الدراسة وهي نظرية روح الثقافة.

الجدول رقم (18): يوضح إشراك العاملين في إتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل المقاولاتي

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	16	53.33%
لا	14	46.66%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (18) من الإستمارة.



الشكل (18): يوضح اشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل المقاولاتي.

تظهر نتائج الجدول (18) الخاص يهدي مساهمة اشراك العالمين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل المقاولاتي أن أغلبية المبحوثين يوافقون على وجود هذه المساهمة حيث بلغت نسبتهم ب 53.33% مقابل 46.33 %، من كانت اجابتهم ب "لا" هذا ما يشير الى توجه نسبي نحو اعتماد مبدأ المشاركة والتشاور داخل العمل المقاولاتي.

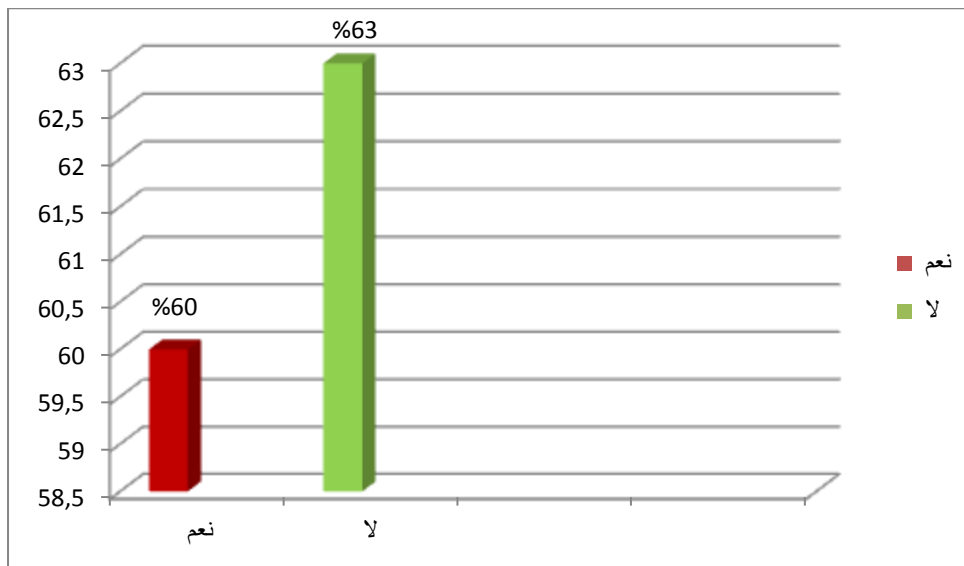
وعليه نستنتج وجود مستوى متوسط جيد من اشراك العاملين في اتخاذ القرارات ما يعزز شعورهم بالانتماء والمسؤولية ويساهم في تنمية السلوك المقاولاتي.

وهذا ما تم الاشارة له في الدراسة السابقة الأولى لطالبة برقي عائشة.

الجدول رقم(19): يوضح رأي الموظفين حول مدى تشجيع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات قبل إتخاذ القرار النهائي.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60.00%
لا	19	63.00%
المجموع	30	100%

المصدر: السؤال رقم (19) من الاستمارة.



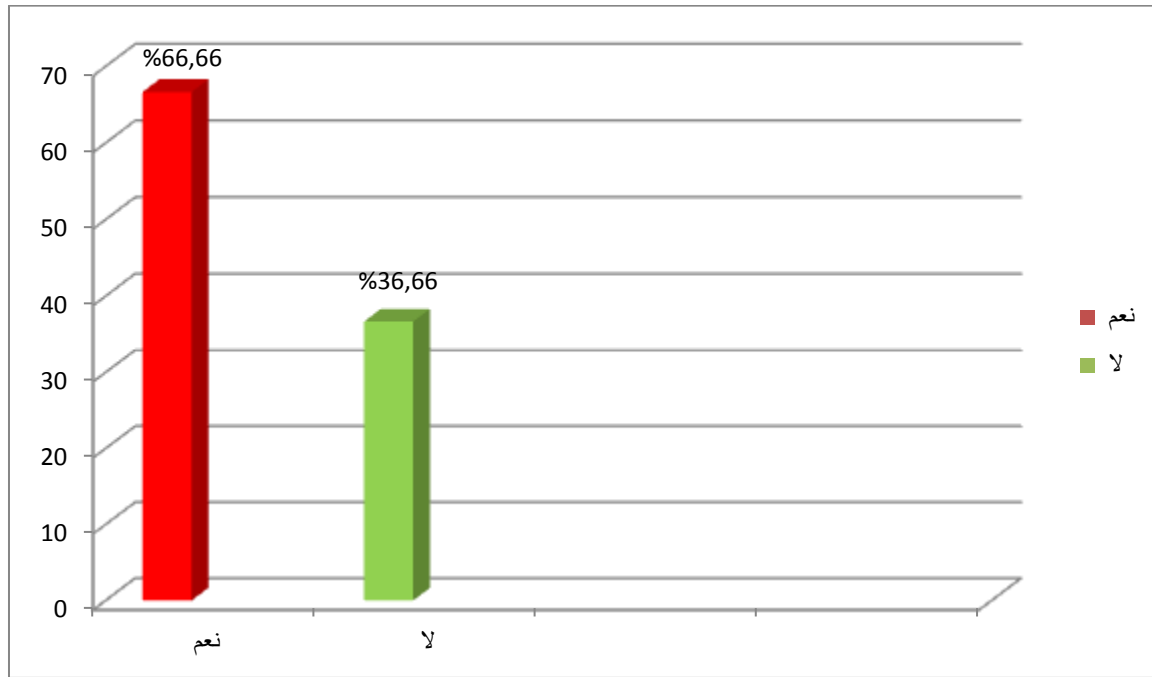
الشكل(19): يوضح رأي الموظفين حول مدى تشجيع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات قبل اتخاذ القرار النهائي.

تظهر نتائج الجدول رقم (19) المتعلق برأي الموظفين حول مدى تشجيع الإدارة على تقديم الآراء والمقترحات قبل اتخاذ القرار النهائي. أن نسبة معتبرة من أفراد العينة أجابت بـ"لا" حيث بلغت 63.00% التي ترى الإدارة على تشجع على ذلك وهذا راجع إلى استمرار بعض الممارسات الإدارية التقليدية. مقابل من كانت اجابتهم بـ"نعم" حيث بلغت نسبتهم 60,00 % عليه نستنتج أن المؤسسة تميل نسبيا نحو تبني الادارة التشاركية لكنها لا تزال بحاجة إلى تعزيز قنوات الاتصال. نستنتج من خلال التباين الواضح في النتائج يدل على أن المشاركة في هذه المرحلة أن اشراك العاملين في اتخاذ القرارات لا يتم بشكل رسمي ثابت ومنظم داخل المؤسسة وانما يحدث بشكل جزئيا أو غير منظم بل تعتمد على أسلوب الإدارة، وهذا قد يؤدي إلى شعور بعض العاملين بأن مشاركتهم رمزية وليست مؤثرة فعليا.

الجدول رقم (20): يوضح مشاركة في اتخاذ القرارات المسؤولية تجاه العمل المقاولاتي:

النسبة المئوية	التكرار	العبارات
66.66%	20	نعم
36.66%	10	لا
100%	30	المجموع

المصدر: السؤال رقم (20) من الاستمارة.



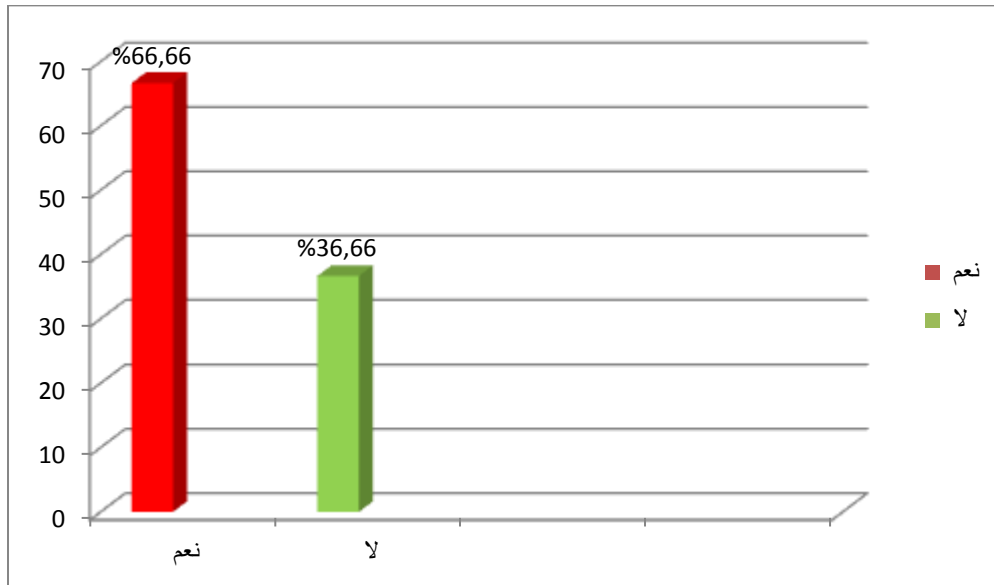
الشكل (20): يوضح مشاركة في اتخاذ القرارات المسؤولية تجاه العمل المقاولاتي.

يبين الجدول المتعلق بالسؤال رقم (20) حول وضع مشاركة في اتخاذ القرارات أن أغلبية الباحثين الذين أجابوا بنعم بنسبة 66.66 % يؤكدون وجود مشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل المقاولاتي مقابل من كانت اجابتهم بـ"لا" بنسبة 36.66% يرون عكس ذلك. هذا يدل على توجه إيجابي نحو التسيير التشاركي مع وجود بعض النقائص التي تستدعي تحسين وتعميم هذا الاسلوب داخل المؤسسة. يتضح لنا أن المشاركة في اتخاذ القرارات موجودة لكنها ليست قوية بالشكل الكافي مما يشير الى ضرورة تعزيز آليات المشاركة لرفع مستوى المبادرة لكنها محدودة التأثير هذا يعني أن العاملين قد يستشارون، لكن القرار النهائي يبقى مركزيا مما يحد من تطور روح المبادرة الحقيقية.

الجدول رقم(21): يوضح رأي الموظفين حول مساهمة المشاركة في تنمية روح المبادرة والاستقلالية في أداء المهام لمؤسسة مجال الدراسة.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	%66.66
لا	10	%36.66
المجموع	30	%100

المصدر: السؤال رقم (21) من الاستمارة.



الشكل(21): يوضح راية الموظفين حول مساهمة المشاركة في تنمية روح المبادرة والاستقلالية في أداء المهام لمؤسسة مجال الدراسة.

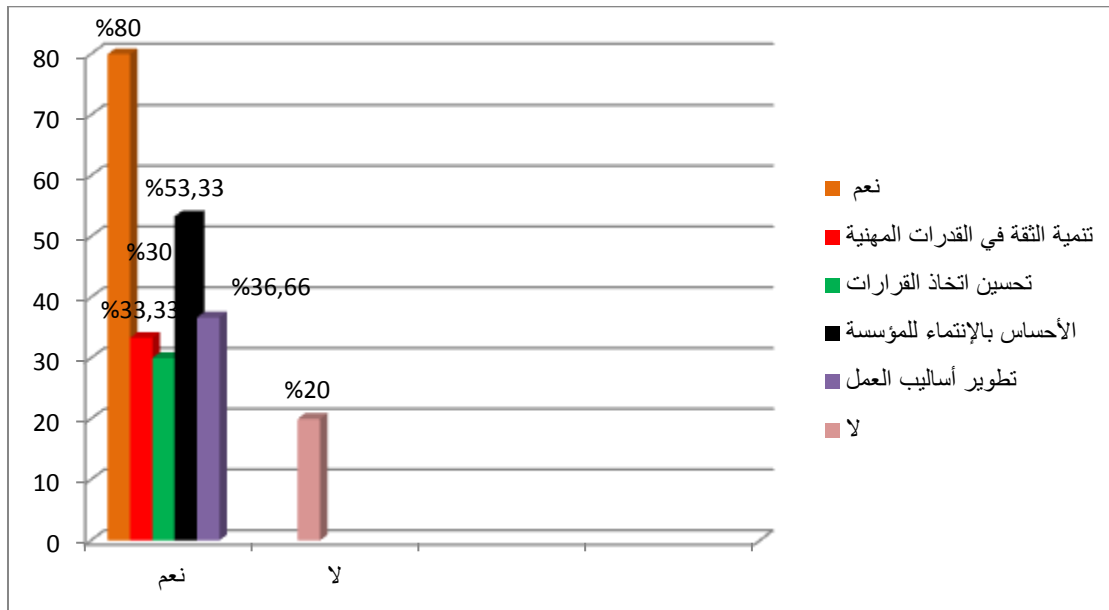
يبين الجدول رقم (21) حول رأي الموظفين في مساهمة المشاركة في تنمية روح المبادرة و الاستقلالية في أداء مهام المؤسسة أن أغلبية الباحثين يرون أن لهذه المشاركة دورا إيجابيا حيث بلغت نسبة الاجابة ب "نعم" ب 66.66 %، مقابل 36,66 % من كانت اجابتهم ب "لا".

تعكس هذه النتائج قناعة غالبية الموظفين بأهمية إشراكهم في العمل لما لذلك من أثر في تعزيز روح المبادرة لديهم وتنمية استقلالياتهم أثناء أداء مهامهم، وهو ما يساهم في تحسين الأداء العام للمؤسسة في المقابل تشير نسبة المعارضين الى وجود بعض العوائق أو محدودية في تطبيق هذا النوع من المشاركة، مما يستدعي من المؤسسة العمل على تعزيز ثقافة المشاركة وتفعيلها بشكل أكبر لتحقيق نتائج أفضل.

الجدول رقم (22): يوضح رأي الموظفين حول مساعدة المشاركة في اتخاذ القرارات على إكتساب المهارات تفكير المقاولاتي (التخطيط، المبادرة، حل المشكلات).

العبارات	التكرار	النسبة المئوية	العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	%80.00	تنمية الثقة في القدرات المهنية	10	%33.33
			تحسين اتخاذ القرارات	09	%30.00
			الأحساس بالإنتماء للمؤسسة	16	%53.33
			تطوير أساليب العمل	11	%36.66
			المجموع	46*	%153.32
لا	06	%20.00			
المجموع	30	%100			

المصدر: السؤال رقم (22) من الإستمارة.



الشكل (22): يوضح رأي الموظفين حول مساعدة المشاركة في اتخاذ القرارات على اكتساب

المهارات تفكير المقاولاتي (التخطيط، المبادرة، حل المشكلات).

يبين لنا الجدول أعلاه رأي الموظفين حول مساعدة المشاركة في اتخاذ القرارات أن أغلبية الموظفين أكدوا أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في اكتساب المهارات قدرها بنسبة 80.00%.

* سبب التكرار الذي وصل إلى 46 هو أن هناك موظفين قاموا بالإجابة على أكثر من عبارة وهذا ما جعل النسبة المئوية تقدر ب: 153.32%.

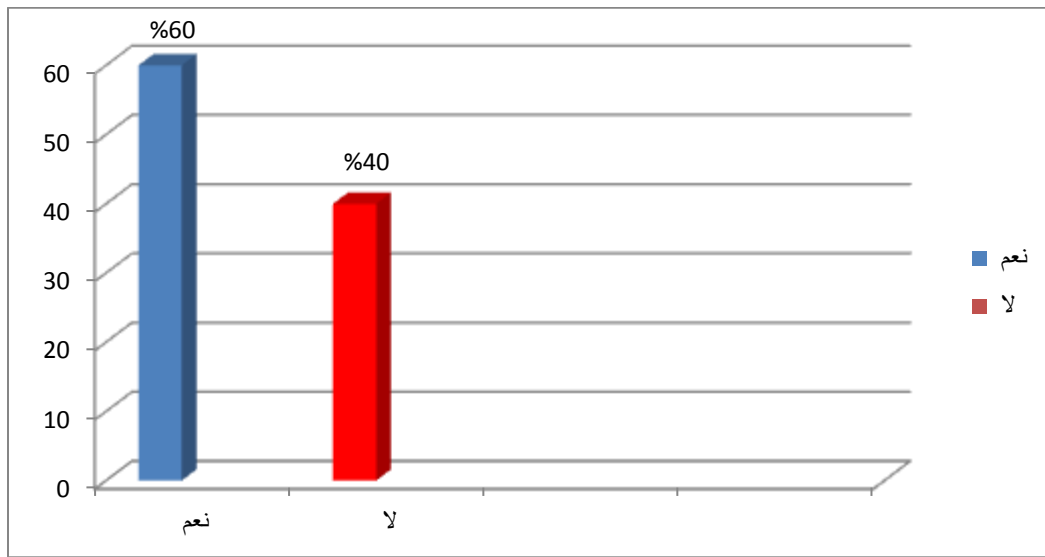
وقد تمثلت أهم أثارها في تعزيز الإحساس بالانتماء للمؤسسة بنسبة 53.33 % ثم تطوير أساليب العمل وحل المشكلات بنسبة 36,66 % يليها تنمية الثقة في القدرات المهنية بنسبة 33.33 % وأخيرا تحسين روح المبادرة بنسبة 30.00 % هذا يدل على أهمية المشاركة في تنمية قدرات الموظفين وتحسين أدائهم داخل المؤسسة.

وعليه تشير النتائج إلى أن المشاركة تساعد في تنمية مهارات التفكير المقاولاتي مثل حل المشكلات واتخاذ القرار، ما يعزز قدرات العاملين على الابتكار هذا ما تمت الإشارة له في فصل الثاني للدراسة.

جدول رقم (23): يوضح رأي الموظفين حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة في تحسين السلوك المقاولاتي لدى العاملين.

العبارات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	18	60.00%
لا	12	40.00%
المجموع	30	100%

المصدر السؤال رقم (23) من الاستمارة.



الشكل (23): يوضح رأي الموظفين حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة في تحسين السلوك المقاولاتي لدى العاملين.

يبين تعكس نتائج الجدول (23) آراء الموظفين حول مدى مساهمة الثقافة التنظيمية المعتمدة بالمؤسسة في تحسين السلوك المقاولاتي لدى العاملين. حيث أظهرت البيانات أن نسبة 60.00 % يرون أن لثقافة التنظيمية دورا إيجابيا في تعزيز هذا السلوك مقابل 40.00 % لا يوافقون على ذلك وتشير هذه النتائج الى وجود توجه ايجابي نسبي نحو اهمية الثقافة التنظيمية. غير أنه ليس بالإجماع، مما يعكس تباين في ادراك الموظفين لمدى تأثيرها ويمكن تفسير ذلك كون الثقافة التنظيمية قد يكون مطبقة شكل غير متكامل أو متفاوت بين مختلف الاقسام، وهو ما يجد من فعاليتها في ترسيخ السلوك المقاولاتي لدى جميع العاملين وعليه يمكن القول إن الثقافة التنظيمية تمثل عاملا مهما في دعم السلوك المقاولاتي إلا أن تعزيز هذا الدور يتطلب مزيدا من تفعيل والتجسيد العملي داخل المؤسسة.

خلاصة الفصل:

من خلال عرضه و تحليل نتائج الدراسة الميدانية تبين أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تؤثر إيجابيا في التنمية السلوك المقاولاتي لدى العاملين خاصة من خلال تحسين الأداء، وعلم الاتصال، تشريع الحوار و العمل الجماعي وتحفيز المبادرة والابتكار. كما أظهرت النتائج أن المشاركة في اتخاذ القرار تساهم في تنمية روح المسؤولية والاستقلالية وإكتساب التفكير المقاولاتي رغم هذه النتائج الإيجابية لكشف الدراسة عن وجود بعض النقائص المتعلقة بضعف ترسيخ ثقافة الابتكار ومحدودية المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار مما يستدعي تعزيز الممارسات التنظيمية الداعمة للسلوك المقاولاتي داخل المؤسسة.

النتائج العامة للدراسة

النتائج العامة لدراسة:

من خلال تحليل وتفسير الجداول الإحصائية الخاصة بالدراسة الميدانية المنجزة على مستوى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بولاية الطارف.

انطلاقا من الجدول رقم (05) إلى غاية الجدول رقم (23) تبين أن الثقافة التنظيمية المعتمدة داخل المؤسسة تلعب دورا مهما في توجيه سلوك العاملين والتأثير في مستوى السلوك المقاولاتي لديهم وذلك بدرجات متفاوتة حسب كل بعد من أبعاد الدراسة.

- كما كشفت نتائج الجدول رقم (05) أن أغلبية المبحوثين يدركون أهمية تحقيق التميز المهني في مجال عملهم هذا ما أكدته النسبة المئوية المقدرة ب 90.00 % وأظهرت نتائج الجدول رقم (06) أن أغلبية المبحوثين بنسبة بلغت حوالي 83.33 % يرون أن تحسين الأداء داخل المؤسسة يساعد على تطوير قدراتهم المهنية وهو ما يعكس ادراك العاملين لأهمية الاداء التنظيمي في رفع مستوى الكفاءة وتنمية المهارات الفردية، كما أوضحت نتائج الجدول رقم (07) أن تقييم الاداء بصفة مستمرة يساهم في تحفيز العاملين على الابتكار وتحسين النتائج المهنية الأمر الذي يدل على أن عملية التقييم لا تنظر إليها فقط كوسيلة رقابية بل كآلية تطوير وتحفيز تدعم روح الابداع والمبادرة هذا ما أكدته النسبة المئوية 80.00 %، وفي سياق نفسه بينت نتائج الجدول رقم (08) أن المؤسسة توفر الامكانيات والوسائل التي تساعد العاملين على انجاز العمل بطرق حديثة ومبتكرة بنسبة مرتفعة بلغت حوالي 76.66 %، - وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة بتوفير بيئة عمل ملائمة للتطوير المهني وتشجيع استخدام الأساليب الحديثة في الأداء.

- كما كشفت نتائج الجدول رقم (09) أن الأداء التنظيمي يساهم في تنمية روح المبادرة والعمل الإستراتيجي لدى العاملين ما يؤكد وجود علاقة مباشرة بين فعالية الأداء التنظيمي وتنمية السلوك المقاولاتي بنسبة: 96.66 %.

- كما أظهرت المعطيات الاحصائية بالاعتماد على النسب الغالبة على وجود مستوى مرتفع في عناصر الاتصال الفعال داخل المؤسسة هذا ما أوضحه الجدول رقم (10) بنسبة 90.00 % إذ تجاوزت نسبة الاقرار بدور قنوات الاتصال الإدارية في فهم أهداف المؤسسة والمشاركة في تحقيقها بنسبة 86.66 % في جدول رقم (11) كما بلغت نسبة 86,66 % الموضحة في جدول رقم (12)

- فيما يتعلق بتشجيع الحوار المفتوح يعكس حضور ما يمكن تسميته بروح الثقافة التنظيمية القائمة على التفاهم والتواصل والتي تسهم في خلق انسجام بين العاملين وأهداف المؤسسة.
- كما أظهرت النتائج أن 80.00 % الموضحة في جدول (13) من المبحوثين يؤكدون مساعدة الثقافة التنظيمية في تنمية روح المسؤولية وتحمل المخاطر المهنية المحسوبة وهذا مؤشر على تبني المؤسسة لقيم تدعم المبادرة والابتكار. إضافة إلى نفس النسبة فيما يتعلق بدور وضوح المعلومات في اتخاذ القرارات المهنية المبتكرة في الجدول رقم (14) وهو ما ينسجم مع نظرية القيم التي تفترض أن القيم التنظيمية كالثقة، المسؤولية، الشفافية تترجم إلى سلوكيات عملية تدعم المبادرة والابتكار لما دعمت نتائج الجدول رقم (15) هذا التوجه بنسبة 80.00 % حيث أكدت على دور الاتصال الجيد بين الزملاء في تعزيز العمل الجماعي وهو ما تعكس تفاعلا اجتماعيا إيجابيا داخل المؤسسة.
 - وفيما يتعلق ببيئة العمل فقد أظهرت النتائج أن 73.33 % من العاملين يرون أنها تشجع على اقتراح أفكار جديدة هذا ما تم توضيحه في الجدول رقم (16)، غير أن انخفاض نسبة الاعتبار الابتكار جزءا من ثقافة المؤسسة إلى 63.33% هذا ما أوضحه الجدول رقم (17) يكشف عن أن هذا البعد لم يترسخ بشكل عميق وهو ما يمكن تفسيره في ضوء نظرية التفاعل مع الحياة التي ترى أن السلوك لا يتشكل فقط من خلال القيم المعلنة بل من خلال التفاعل اليومي مع الممارسات التنظيمية حيث يبدو أن هذا التفاعل لا يزال غير كاف لترشيح الابتكار لسلوك جماعي دائم.
 - أما فيما يخص المشاركة في اتخاذ القرار فقد سجلت نسبة متوسطة حيث بلغت 53.33 % فيما يتعلق بإشراك العاملين الجدول رقم (18) و 60.00 % في تشجيع تقديم الآراء جدول (19) و 66.66 % في مستوى المشاركة الفعلية جدول رقم (20) ما يدل على أن هذا البعد لا يزال غير مؤسس بشكل كامل مع ذلك فقد أظهرت النتائج نسبة مرتفعة (80.00%) في كل من دور المشاركة في اتخاذ القرارات على إكتساب المهارات جدول رقم (22) و 66.66 % في جدول رقم (21) حول تنمية روح المبادرة والاستقلالية في أداء المهام وإكتساب مهارات التفكير المقاولاتي مما يؤكد أن التفاعل الايجابي مع الممارسات المشاركة حتى وإن كان جزئيا ينعكس مباشرة على تطوير السلوك المقاولاتي وفي المجمل بلغت نسبة الاقرار بمساهمة الثقافة التنظيمية في تحسين السلوك المقاولاتي 60.00 % في جدول رقم (23) وهي نتيجة ايجابية لكنها تعكس في الوقت ذاته وجود فجوة بين القيم التنظيمية المعلنة ومستوى تجسيدها الفعلي وعليه يمكن إستنتاج أن المؤسسة تمتلك ثقافة تنظيمية تحمل في جوهرها قيما إيجابية داعمة للمقاولاتية، غير أن تفعيل هذه القيم بشكل كامل

يتطلب تعميق التفاعل اليومي معها وتحويلها الى ممارسات مؤسسية ثابتة خاصة في ما يتعلق بترسيخ ثقافة الابتكار وتقرير المشاركة في اتخاذ القرار بما ينسجم مع الطرح النظري الذي يؤكد أن السلوك المقاولاتي هو نتاج تفاعل مستمر بين القيم التنظيمية وواقع الممارسة داخل المؤسسة.

النتائج الرئيسية للدراسة:

النتيجة الأولى: أظهرت النتائج العامة للسؤال الفرعي الأول أن الأداء التنظيمي بمؤسسة مجال الدراسة يساهم بشكل فعال في تحسين السلوك المقاولاتي للعمال.

النتيجة الثانية: بينت لنا أن النتائج العامة للدراسة الخاصة بالسؤال الفرعي "02" أن عملية التواصل بالمؤسسة مجال الدراسة قد ساهمت في تعزيز السلوك المقاولاتي بالمؤسسة مجال الدراسة.

النتيجة الثالثة: اتضح لنا من خلال نتائج الدراسة العامة للسؤال الفرعي "03" أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة مجال الدراسة ساهم بشكل فعال في تحسين السلوك المقاولاتي للعمال

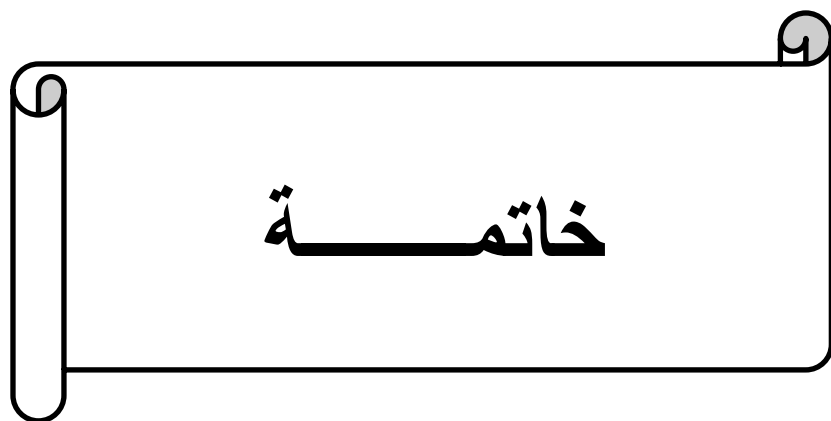
*وعليه يتضح لنا من خلال النتائج الرئيسية للأسئلة الفرعية أن الثقافة التنظيمية لمؤسسة مجال الدراسة لها تأثير فعال على السلوك المقاولاتي للعمال.

مناقشة النتائج في ظل الدراسات السابقة:

- أظهرت نتائج الدراسة الحالية وجود تأثير إيجابي للثقافة التنظيمية على السلوك المقاولاتي لدى العاملين بالوكالة الوطنية بولاية الطارف، حيث بينت النتائج أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون أن تقييم الأداء المستمر يساهم في تحفيز الابتكار و تحسين النتائج المهنية وأن المؤسسة توفر الامكانيات والوسائل التي تساعد على انجاز العمل بطرق حديثة ومبتكرة. اضافة إلى اقتناعهم بأن الأداء التنظيمي الجيد يسهم في تنمية روح المبادرة والعمل الإبداعي، وتتفق هذه النتائج مع ما توصلت اليه دراسة "برقي عائشة" التي أكدت الثقافة التنظيمية تلعب دورا فعالا في تحسين الأداء وتفعيل القرارات الإدارية. حيث يظهر في كلتا الدراستين أن الثقافة السائدة داخل المؤسسة تسهم في رفع مستوى الفعالية وتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تتوافق نتائج الدراسة الحالية مع " دراسة بدراري سفيان" التي أبرزت الدور المهم لثقافة المقاولاتية في تنمية روح المبادرة والتوجه نحو العمل المقاولاتي، وهو ما أكدته الدراسة الحالية من خلال ارتفاع نسبة الموظفين الذين يرون أن الأداء التنظيمي الجيد وتوفير الوسائل والإمكانيات يشجعان على الابداع واقتراح أساليب عمل جديدة كذلك تتسجم هذه النتائج مع

دراسة "بوعنان عبد العزيز" التي لخصت أن الثقافة المقاولاتية تعد عاملاً أساسياً في استمرارية المؤسسات المصغرة ونجاحها. حيث أظهرت الدراسة الحالية أن الثقافة التنظيمية الإيجابية تساهم في التنظيمي تطوير الأداء الفردي والجماعي وتعزيز السلوك المقاولاتي لدى العاملين.

ورغم هذا التشابه في النتائج فإن الدراسة الحالية تختلف عن الدراسات السابقة من حيث موضوعها ومجال تطبيقها. فقد ركزت على أثر الثقافة التنظيمية في تنمية السلوك المقاولاتي داخل المؤسسة عمومية تعتنى بدعم وتنمية المقاولاتية بينما الدراسات السابقة موضوعات مختلفة تمثلت في تفعيل القرارات الإدارية لدى المرأة العاملة، وثقافة المقاولاتية لدى الشباب المقاول، وعلاقة الثقافة المقاولاتية باستمرارية المؤسسات المصغرة وعليه فإن نتائج الدراسة الحالية تؤكد ما ذهبت إليه الدراسات السابقة من أن الثقافة التنظيمية تمثل ركيزة أساسية في تعزيز المبادر والإبتكار وتحسين الأداء مع إبراز دورها المباشر في تنمية السلوك المقاولاتي لدى العاملين داخل المؤسسات.



خاتمة :

في ختام هذه الدراسة التي تناولت موضوع تأثير الثقافة التنظيمية على السلوك المقاولاتي من خلال دراسة ميدانية بوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بالطارف، تم التوصل إلى جملة من النتائج التي تعكس أهمية الثقافة التنظيمية كعامل محوري في توجيه سلوك العاملين داخل المؤسسة.

حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة محل الدراسة تلعب دورا ملموسا في تعزيز السلوك المقاولاتي لدى العاملين: من خلال دعم قيم التعاون، تشجيع المبادرة، وتحسين قنوات الاتصال والمشاركة في اتخاذ القرار، كما تبين أن وجود بيئة تنظيمية ايجابية يساهم في تنمية روح المسؤولية والابتكار وهو ما ينعكس بشكل مباشر على الأداء الفردي والجماعي.

وفي المقابل كشفت الدراسة أيضا عن وجود بعض النقائص في بعض أبعاد الثقافة التنظيمية والتي قد تحد نسبيا من تنمية السلوك المقاولاتي مما يستدعي ضرورة العمل على تطويرها بما يتماشى مع متطلبات العمل المقاولاتي الحديث.

وبناء على ما سبق يمكن القول أن العلاقة بين الثقافة التنظيمية والسلوك المقاولاتية هي علاقة تأثير متبادل . حيث تساهم الثقافة التنظيمية الايجابية في تعزيز التوجه المقاولاتي في حين أن تنمية هذا السلوك بدوره يدعم فعالية المؤسسة ويزيد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

وعليه توصي هذه الدراسة بضرورة:

- تعزيز قيم الابتكار والمبادرة داخل المؤسسة.
- دعم التواصل الفعال بين العاملين والإدارة.
- اشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار.
- تطوير برامج تكوينية تركز على تنمية السلوك المقاولاتي.

وفي الأخير تبقى هذه الدراسة محاولة لإحاطة بجانب مهم من جوانب السير داخل المؤسسات الجزائرية مع الإقرار بوجود بعض الحدود التي قد تفتح المجال أمام دراسات مستقبلية أكثر تعمقا خاصة فيما يتعلق بدراسة متغيرات أخرى أو توسع مجال الدراسة ليشمل مؤسسات وقطاعات مختلفة.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار النهضة للطباعة والنشر، مصر 2000.
- 2- بدرابي سفيان: "ثقافة المقابلة لدى الشباب الجزائري المقاول" دراسة ميدانية بولاية تلمسان، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه ل.م.د، تخصص علم الاجتماع التنمية البشرية- قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، 2014-2015.
- 3- برقي عائشة: "الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الادارية للمرأة العاملة" دراسة ميدانية بمؤسسة عمومية لصحة جوارية بالشط، مذكرة لنيل شهادة الماستر تنظيم وعمل تخصص علم الاجتماع لكلية العلوم الاجتماعية والانسانية الطارف، الجزائر، 2018/2019.
- 4- برقي عائشة، الثقافة التنظيمية ودورها في تفعيل القرارات الإدارية للمرأة العاملة، دراسة ميدانية لمؤسسة عمومية لصحة جوارية بالشط، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر، تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف، الجزائر، 2019.
- 5- بلال خلف السكارنة: الإبداع الإداري، دار المسيرة لنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 6- بوحوش عمار: منهجية البحث العلمي وتقنياته في العلوم الاجتماعية، المركز الديموغرافي العربي للدراسات الاستراتيجية والسياسة الاقتصادية، د.ط، ألمانيا، 2019.
- 7- بوعنان عبد العزيز، الثقافة المقاولاتية واستمرارية المؤسسات المصغرة في الجزائر"، دراسة ميدانية لعينة من شباب أصحاب المؤسسات المصغرة بلدتي ورقلة وروسيات، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021.
- 8- جميل أحمد: أساليب المعاينة، القياس وتحليل البيانات، المركز الجامعي، بويرة، الجزائر، 2010.
- 9- الجودي محمد على: نحو تطوير المقاولاتية من خلال التعليم المقاولاتي دراسة على عينة من طلبة جامعة الجلفة، أطروحة مقدمة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة خيضر بسكرة، 2014/2015.
- 10- خصري توفيق، حسين بن طاهر، المقابلة كخيار فعال لنجاح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، ملتقى بجامعة خنشلة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية يومي 06 أفريل 2013.

- 11- دحماني محمد درويش، ناصور عبد القادر، التقنيات الحديثة كمدخل للأداء المتميز النسبة للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ملتقى الدولي حول متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي: 17.18 أفريل جامعة حسبية بوعلي بالشلف، الجزائر.
- 12- رفعت عبد الحليم القاعوري: ادارة الابداع منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
- 13- صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة لنشر ، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 14- ظاهر منصور الغالي: ادارة واستراتيجية منظمات الأعمال المتوسطة والصغيرة، دار الولاء، ط5، دار وائل، الاردن، 2009.
- 15- عادل هاي البغدادي: علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، دراسة تطبيقية في عينة من الشركات الصناعية العامة، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد الخامس والستون، 2007.
- 16- عائشة بشرى، حماية الملكية الصناعية ودورها في تفعيل المقاولة، دراسة ميدانية لمؤسسة "سيم" موزاية بليدة - كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجيلاني بونعامة ، خميس ميلانة، الجزائر، 2016.
- 17- عمار الطبيب كشرود: البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، دار المناهج لنشر والتوزيع الأردن، 2007.
- 18- عمر على اسماعيل: خصائص الريادة في المنظمات الصناعية محلة القادسية للعلوم الإدارية، مجلة 12، عدد4، 2010.
- 19- العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل لنشر، أردن، 2003.
- 20- فريدة شلوف: المرأة المقاتلة في الجزائر دراسة سوسيولوجية، رسالة ماجستير لكلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة الاخيرة منتوري ، قسنطينة، الجزائر، 2009.
- 21- قاسمي العطرة، عملية اتخاذ القرار واثرها على أداء العاملين في المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الجهوية للميزانية بورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2021/2020.

- 22- قايدى أمينة، تطور التوجه المقاولاتي للطلبة الجامعيين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور، تخصص تسيير المؤسسات، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، 2017.
- 23- القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الفردي والجماعي، ط5، دار وائل، الأردن 2009.
- 24- محمد سرحان علي المحمودي: مناهج البحث الجمهورية اليمنية، ط3، صنعاء ، 2019.
- 25- محمد قوجيل: دراسة وتحليل سياسات دعم المقاولاتية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتور، جامعة ورقلة، 2016.
- 26- محمد محمود أبو بكر: دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، الدار الجامعية، اسكندرية، 2000.
- 27- محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل لنشر، عمان، الأردن، 2003.
- 28- مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، مصر 2003.
- 29- من الموقع الالكتروني: <http://welearnng.univ-dzpdg> جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة، أطلع عليه يوم على 18.02.2026، الساعة:13:30.
- 30- نادية دباح: دراسة واقع المقاولاتية في الجزائر وأفاقها، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2012.
- 31- نعمة عباس الخفاجي: ثقافة المنظمة دار اليازوري، عمان، الأردن، 2009.
- 32- يحي جمال مطبوعة بيداغوجية في مادة الاتصال، تخصص علم النفس التربوي، موجهة لطلبة سنة أولى ماستر، قسم علوم التربية، كلية علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا، جامعة قسنطينة 2، 2022/2021.
- 33- يونس مختار: الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي للعاملين، مذكرة لنيل شهادة الماجستير علم اجتماع تنظيم وعمل جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015.
- المراجع باللغة الفرنسية:

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
قسم علم اجتماع

أثر الثقافة التنظيمية على السلوك المقاولاتي
(دراسة ميدانية لوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA الطارف)

أثر الثقافة التنظيمية على السلوك المقاولاتي
(دراسة ميدانية لوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية NESDA الطارف)

مذكرة تخرج مكملّة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل
من إشراف: الدكتورة غاي فاطمة

إعداد الطالبان:

بوحرة أميرة.

جلال وصال.

ملاحظة:

تدرج هذه الاستمارة في إطار العمل الأكاديمي الذي يقوم به طلبة الماستر، يرجى منكم على
الاستمارة

بوضع العلامة (X) أمام الإجابة المختارة و إجاباتكم سوف تبقى سرية وتستخدم لأغراض
علمية.

وفي الأخير تقبلوا شكرنا و احترامنا على تعاونكم معنا.

السنة الجامعية: 2025 / 2026

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- الجنس:

- أنثى ☐
- ذكر ☐

2- السن:

- من 20 الى 30 سنة ☐
- من 31 الى 40 سنة ☐
- من 41 إلى 50 سنة ☐
- أكثر من 50 سنة ☐

3- المستوى التعليمي:

- متوسط ☐
- ثانوي ☐
- جامعي ☐
- أخرى ☐

4- الاقدمية بالعمل في المؤسسة:

- أقل من 5 سنوات ☐
- من 5 الى 10 سنوات ☐
- من 10 سنوات وما فوق ☐

المحور الثاني : دور الأداء التنظيمي في تحسين السلوك المقاولاتي:

5- هل يسهل وضوح الأهداف التنظيمية في توجيهك نحو الأداء المبدع بدل الأداء الروتيني؟

- نعم ☐
- لا ☐

6- هل يساعد تحسين الأداء داخل المؤسسة على تطوير قدرتك في البحث عن فرص جديدة للعمل؟

- نعم ☐
- لا ☐

7- هل يؤدي تقييم الأداء بصفة مستمرة إلى تحفيزك على الابتكار وتحسين النتائج المهنية؟

- نعم ☐
- لا ☐

8- هل توفر المؤسسة الإمكانيات والوسائل التي تساعد على انجاز العمل بطرق حديثة ومبتكرة؟

- نعم ☐

• لا ☐

9- هل يساهم الأداء التنظيمي الجيد في تنمية روح المبادرة للعمل الاستباقي لذلك ؟

• نعم ☐

• لا ☐

10- اذا كانت الإجابة بنعم فأن ذلك يظهر من خلال.....

• تحسين جودة الخدمات ☐

• سرعة الإنجاز المهام ☐

• إقتراح أساليب عمل جديدة ☐

• تطوير الأداء الفردي والجماعي ☐

المحور الثالث : دور عملية الاتصال في تعزيز السلوك المقاوالاتي

10- هل يساهم الاتصال الفعال داخل المؤسسة في تبادل الأفكار والمقترحات التطويرية؟

• نعم ☐

• لا ☐

اذا كانت الإجابة بنعم وضح ذلك.....

11- هل تساعدك قنوات الاتصال الإدارية على فهم اهداف المؤسسة والمشاركة في تحقيقها؟

• نعم ☐

• لا ☐

12- هل يشجع أسلوب الحوار المفتوح مع المسؤولين على طرح مبادرات جديدة؟

• نعم ☐

• لا ☐

13- هل تساعدك الثقافة التنظيمية بالمؤسسة على تنمية روح المسؤولية وتحمل المخاطرة المهنية المصوبة؟

• نعم ☐

• لا ☐

14- هل يساهم وضوح المعلومات المتداولة داخل المؤسسة في اتخاذ قرارا مهنية مبتكرة ؟

• نعم ☐

• لا ☐

15- هل يؤدي الاتصال الجيد بين الزملاء الى العمل بروح الفريق لتنفيذ أفكار جديدة؟

• نعم ☐

• لا ☐

..... اذا كانت الإجابة "بنعم" فما نتج عن ذلك؟

- ☐ سهولة التنسيق في العمل
- ☐ تشجيع الابداع الجماعي
- ☐ سرعة حل المشكلات
- ☐ تحسين المبادرات المهنية

..... أو إجابات أخرى

المحور الرابع : مدى مساهمة المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين السلوك المقاولاتي؟

16- هل تشجعك بيئة العمل داخل المؤسسة على اقتراح أفكار جديدة لتطوير الشامل المقاولاتي؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

17- هل يشعر العاملون بأن الابتكار جزء من ثقافة المؤسسة وليس مجرد سلوك فردي؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

18- هل يتم اشراك العاملين في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بالعمل المقاولاتي؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

..... اذا كانت الإجابة بنعم" وضح ذلك

..... اذا كانت الإجابة ب "لا" وضح ذلك

19- هل تشجع الإدارة على تقديم الآراء و المقترحات قبل اتخاذ القرار النهائي؟

- ☐ نعم
- ☐ لا

..... اذا كانت الإجابة "نعم" وضح ذلك

..... اذا كانت الإجابة ب لا وضح ذلك

20- هل تشعر المشاركة في اتخاذ القرارات المسؤولية تجاه العمل المقاولاتي؟

• نعم ☐

• لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم أوضح ذلك

إذا كانت الإجابة ب لا وضع ذلك.....

21- هل تساهم هذه المشاركة في تنمية روح المبادرة والاستقلالية في أداء المهام بمؤسستك؟

• نعم ☐

• لا ☐

إذا كانت الإجابة نعم وضع ذلك.....

إذا كانت الإجابة ب لا وضع ذلك.....

22- هل تساعدك المشاركة في اتخاذ القرار على اكتساب مهارات تفكير مقاولاتي (التخطيط، المبادرة،

حل المشكلات).

• نعم ☐

• لا ☐

إذا كانت الإجابة بنعم فأن المشاركة تؤدي الى :

• تنمية الثقة في القدرات المهنية ☐

• تحسين اتخاذ المبادرات ☐

• الإحساس بالانتماء للمؤسسة ☐

• تطوير أساليب العمل ☐

23- في رأيك هل تساهم الثقافة التنظيمي المعتمدة بالمؤسسة في تحسين السلوك المقاولاتي لدى العاملين؟

• لا ☐

• نعم ☐

في حالة الإجابة بنعم يرجى توضيح ذلك.....



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI BENDJEDID



جامعة الشاذلي بن جديد
UNIVERSITÉ CHADLI

الطارف في:

سجل رقم:

سجل / مدير المؤسسة

الموضوع : طلب إذن بقبول المؤسسة لإجتياز بحث علمي

نحن رئيس قسم علم الاجتماع بجامعة الطارف نلتزم منكم التفضل بالسماح للطلبة الآتية
بمناقشة:

يوحنا أميرة جلال وصال

تدخل مؤسستكم مع الالتزام بنظامها الداخلي وإجراءاتها التنظيمية والقانونية قصد إجراء
بحث ميداني لمذكرة التخرج ماستر علم الاجتماع



لسان علم الاجتماع L.M.D

بحث عنوان: أثر الثقافة التنظيمية على السلوك المهني

دراسة ميدانية بمؤسسة: وزارة اقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة وكالة وطنية لدعم

وتسمى: المهنة
ذلك لفترة من إلى على أن لا تتحمل المؤسسة المستقبلة
في تالعات مالية

أخيرا نلتزم منكم في هذا الإطار تسهيل مهامهم ذات الصلة بالبحث العلمي.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

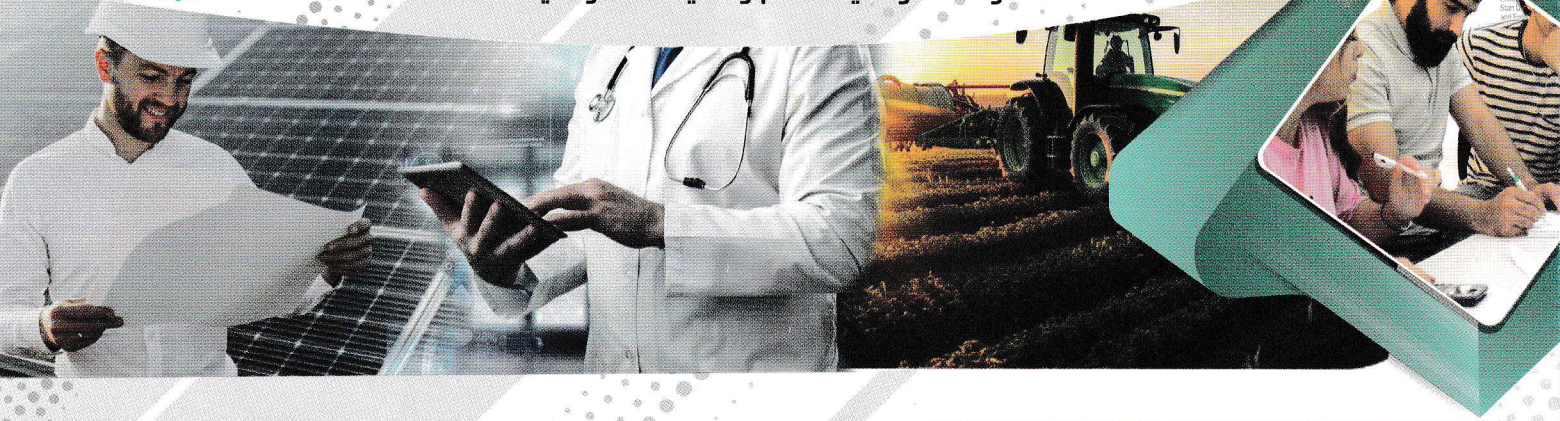
فيم الطلبة



قسم علم الاجتماع
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية
المكلف بمهام التدرج والبحث العلمي
الأستاذة: مسعود هادي



تسلم نسخة إلى المؤسسة المستقبلة
نحتفظ الطالب (ة) بشفعة ثانية
الوكالة الوطنية للتشغيل والتدريب
بوقشاية



التعريف بالوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية هي هيئة عمومية ذات طابع خاص ، موضوعة تحت وصاية وزير إقتصاد المعرفة والمؤسسات الناشئة والمؤسسات المصغرة .
تتكفل الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية بتسيير جهاز ذو مقاربة اقتصادية، بهدف مرافقة حاملي المشاريع لإنشاء وتوسيع مؤسسات مصغرة في مجال إنتاج السلع والخدمات، قصد خلق الثروة ومناصب العمل.
تسعى الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية إلى ترقية ونشر الفكر المقاولاتي ، وتمنح إعانات مالية و إمتيازات جبائية خلال كل مراحل المرافقة.
تضم الوكالة الوطنية لدعم وتنمية المقاولاتية 51 وكالة ولائية و كذا العديد من الفروع موزعة عبر كامل التراب الوطني متواجدة في الدوائر الكبرى .

شروط التأهيل للإستفادة من الجهاز :

- أن يكون سن حامل المشروع يتراوح ما بين 18 و 55 سنة.
- أن يكون حامل المشروع ذو شهادة أو تأهيل مهني و/أو له مهارات معرفية معترف بها بشهادة أو أي وثيقة مهنية أخرى + شهادة تكوين على مستوى مركز تطوير المقاولاتية
- أن يقدم حامل المشروع مساهمة شخصية مطابقة لأحد صيغ التمويل المختارة.
- أن لا يكون حامل المشروع قد إستفاد من إعانة لإستحداث نشاط ما من مختلف أجهزة الدعم

مراحل المرافقة:

- فكرة المشروع ← التكوين على مستوى مركز تطوير المقاولاتية ← التسجيل عبر الموقع الإلكتروني ← إستقبال وتوجيه ← محادثات فردية ← تقييم المشروع ← المصادقة على المشروع من قبل لجنة انتقاء واعتماد وتمويل المشاريع ← موافقة البنك ← الإنشاء القانوني للمؤسسة ← تمويل المشروع ← الانطلاق في النشاط ← متابعة النشاط.

التركيبة المالية:

الهيكل المالي للتمويل الثلاثي

التمويل ل الثلاثي					
البنك	قرض بدون فائدة (وكالة أناد)	المساهمة الشخصية	المنطقة	الفئة	
70 %	25 %	05 %	كافة المناطق	البطالين والطلبة	حتى 10.000.000 دج
70 %	20 %	10 %	مناطق الجنوب	الغير بطالين	
70 %	18 %	12 %	مناطق الهضاب والمناطق الخاصة		
70 %	15 %	15 %	بقية المناطق		

الهيكل المالي للتمويل الثنائي

التمويل الثنائي		
قيمة الإستثمار	المساهمة الشخصية	قرض بدون فائدة (وكالة أناد)
حتى 10.000.000 دج	50 %	50 %

الهيكل المالي للتمويل الذاتي

التمويل الذاتي	
قيمة الإستثمار	المساهمة الشخصية نقدا أو عينا
حتى 10.000.000 دج	100 %

قرض غير مكافئ:

تمنح الوكالة قرض غير مكافئ لحاملي المشاريع والذي تتراوح نسبته بين 15% و 50%، حسب صيغة التمويل والمنطقة التي ينجز فيها المشروع و وضعية صاحب المشروع.

تخفيض نسبة الفوائد البنكية:

تخفيض في نسب فائدة قروض الاستثمارات الخاصة بإحداث أو توسيع الأنشطة التي تمنحها إياهم البنوك بنسبة 100%.

مدة تسديد القروض

أنواع التمويل	المدة	مدة التأجيل أو الإرجاء لتسديد القرض	مدة تسديد القرض البنكي	مدة تسديد القرض غير مكافئ
التمويل الثلاثي	18 شهرا	05 سنوات	05 سنوات (بعد إنقضاء فترة تسديد القرض البنكي)	
التمويل الثنائي	12 شهر			05 سنوات

قرض إضافي غير مكافئ لكراء محل

عند الضرورة يمكن لحاملي المشاريع الاستفادة من قرض إضافي غير مكافئ تصل قيمته إلى 500.000 دج للتكفل بإيجار المحل أو مكان الرسو على مستوى الموانئ المخصص لإحداث أنشطة إنتاج السلع والخدمات بإستثناء الأنشطة غير المقيمة ويمنح هذا القرض عندما يلجأ حاملي المشاريع إلى التمويل البنكي في مرحلة إحداث النشاطات،

قرض إضافي غير مكافئ للإستغلال

يمكن لحاملي المشاريع، الاستفادة من قرض إضافي غير مكافئ للإستغلال بصفة إستثنائية تصل قيمته إلى مليون دينار 1.000.000 دج.

المرافقة والتكوين

يستفيد حاملي المشاريع بلا مقابل من:
- المساعدة التقنية للوكالة ومن استشارتها ومرافقتها ومتابعتها.
- برنامج تكوين على مستوى مراكز تطوير المقاولاتية.

الإمتيازات الجبائية

(في مرحلتى الإنشاء والتوسعة)

1- مرحلة الإنجاز

• الإعفاء من حقوق نقل الملكية بمقابل مالي للإكتسابات العقارية الخاصة في إطار إنشاء نشاط صناعي
• الإعفاء من الرسم على القيمة المضافة (TVA) لمقتنيات التجهيزات والخدمات التي تدخل مباشرة في إنجاز الإستثمار الخاص
بمرحلتى الإنشاء والتوسيع بالنسبة للنشاطات الخاضعة للنظام الضريبي الحقيقي.
• لا تستفيد السيارات السياحية من هذا التدبير إلا إذا كانت تشكل الأداة الرئيسية للنشاط.
• تطبيق نسبة مخفضة ب 5% تخص الحقوق الجمركية للتجهيزات المستوردة والداخلية مباشرة في إنجاز الإستثمار.

2- مرحلة الإستغلال

• الإعفاء من الرسم العقاري على البناءات والبناءات الإضافية لمدة 03 سنوات ، 06 سنوات أو 10 سنوات حسب موقع المشروع ،
إبتداء من تاريخ إتمامها.
• الإعفاء من الضريبة الجزائية الوحيدة IFU أو حسب الحالة (IBS أو IRG) ، لمدة 03 سنوات، 06 سنوات أو 10 سنوات ، حسب
موقع المشروع ، إبتداء من تاريخ الإستغلال.
• عند إنتهاء فترة الإعفاء المذكورة في المطبة الثانية، يمكن تمديدتها لسنتين (02) عندما يتعهد المستثمر بتوظيف ثلاثة (03) عمال
على الأقل لمدة غير محددة .
(عدم احترام التعهد الخاص بخلق مناصب شغل يؤدي إلى سحب الإمتيازات الممنوحة والمطالبة بالحقوق والرسوم الواجب دفعها).

لمزيد من المعلومات تصفحوا الموقع الإلكتروني للوكالة <http://www.nesda.dz>



Cc.nesda.dz



NesdaDg



Nesda27