



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي لميعة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم : علوم التسيير  
ميدان : علوم اقتصادية، التجارة و علوم التسيير  
الشعبة: علوم التسيير  
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان :

## المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية في منظمات الأعمال

دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د.)  
تخصص " مالية "

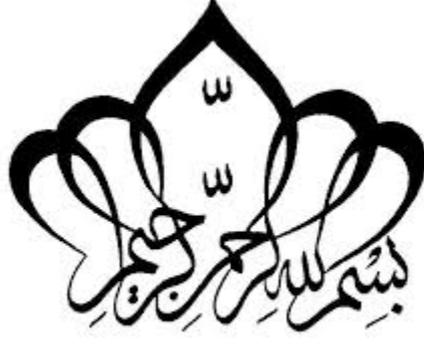
إشراف الأستاذ:

أبوبكر بوسالم

إعداد الطلبة:

- كتاب سعيد
- جوال أحمد
- سليمان حسام الدين

السنة الجامعية: 2013/2012



" الله نور السماوات و الأرض مثل نوره كمشكاة فيها مصباح  
المصباح، في زجاجة الزجاجة كأنها كوكب دري يقود من شجرة  
مباركة زيتونة لا شرقية ولا غربية يكاد زيتها يضيء ولو لم  
تمسه نار نور على نور يهدي الله لنوره من يشاء و يضرب  
الله الأمثال للناس و الله بكل شيء عليم"

**قال رسول الله صلى الله عليه وسلم**

" اللهم علمني ما ينفعني وانفعني بما علمتني"

**قال أحد الحكماء**

" إن العلم بطيء اللزام بعيدا المراد، لا يدرك بالسهام و لا يرى في المنام، ولا يورث  
عند الآباء و الأعمام، إنما هو شجرة لا تصلح إلا بالغرس، ولا تغرس إلا في  
النفس، و لا تسقى إلا بالدرس، ولا تثبت إلا بإدمان السهر و قلة النوم وصلة  
الليل باليوم"

# دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم

<> يرفع الله الذين آمنوا منكم و الذين أتوا درجات <<

. صدق الله العظيم .

اللهم إني أسألك دوما الحمد و الشكر ... و بركة الحياة و العمر... و أسألك جوامع  
البر الثبات في الأمد ...اللهم أعتق رقابنا من النار... برحمتك يا عزيزي يا غفار ... يا أرحم  
الراحمين.

اللهم إنك عفو تحب العفو فأعفوا عنا...

اللهم أنت الحي لا تأخذك سنة و لا نوم ... و أنت مدبر الكواكب و النجوم ... و مصرف  
الرياح و الغيوم ...

اللهم صرف ما بنا من هموم ... و أرزقنا خير هذا اليوم... و كل يوم آخر العمر و منتهاه  
و فرج هم المهمومين من المسلمين ... و نفس الكرب عن المكروبين من المسلمين ...  
واقض الدين عن المدنيين من المسلمين ... و فك أسرى المأسورين من المسلمين ...  
برحمتك يا أرحم الراحمين ...

اللهم أحفظ الآباء و الأمهات ... يا خير الحافظين

. آمين يا رب العالمين .

# شكر و تقدير

الحمد أولاً و أخيراً إلى صاحب الحمد كله الذي يذكره البصائر و لا تدركه

الأبصار إلى الذي أنار دربنا و سدّد خطانا و أمدنا بالصحة و العزيمة وساقنا

إلى طريق النجاح.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " من لم يشكر الناس لا يشكر الله " فشكر كل الشكر

إلى الأستاذ الكريم " أبوبكر بوسالم " على الجهد الذي بذلته من أجلنا ، و على التوجيهات

القيمة التي كانت الوزن لنا بإذن الله في إتمام هذا العمل .

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل موظفي بنك الفلاحة و التنمية الريفية، الذين استقبلونا بصدر

رحب ، كل بإسمه جزاهم الله خيراً و جعلهم من عباده الصالحين.

كما نتوجه بأسمى عبارات الشكر و العرفان إلى كل أساتذة معهد العلوم الإقتصادية

وعلوم التسيير بالمركز الجامعي ميله، و أخص بالذكر الأستاذ " فريد مشري "،

ودون أن ننسى كل من أمدنا بالعون سواء من قريب أو بعيد

ولو بالكلمة الطيبة.

## فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
49	معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور	1
51	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المحددات القيادية)	2
52	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المحددات الإتصالية)	3
52	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المحددات التحفيزية)	4
53	استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المحددات التنظيمية)	5

## فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
03	عناصر القيادة	1
09	سلم الحاجات عند ماسلو	2
15	عناصر عملية الاتصال	3
26	هيكل إدارة الأفراد	4
35	العناصر الهامة في السلوك التنظيمي	5
35	مستويات تحليل السلوك التنظيمي	6
43	الهيكل التنظيمي الأفقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	7
44	الهيكل التنظيمي العمودي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية	8

# فهرس المحتويات

الصفحة	
	دعاء شكر و تقدير فهرس المحتويات فهرس الأشكال فهرس الجداول الملخص باللغة العربية
	المقدمة العامة
	الفصل الأول: المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية
	تمهيد الفصل الأول
02	المبحث الأول: المحددات القيادية
02	المطلب الأول: مفهوم القيادة
04	المطلب الثاني: نظريات القيادة
05	المطلب الثالث: أساليب القيادة
06	المطلب الرابع: صفات القائد الناجح
07	المبحث الثاني: المحددات التحفيزية
07	المطلب الأول: مفهوم التحفيز
08	المطلب الثاني: نظريات التحفيز
11	المطلب الثالث: أنواع الحوافز
12	المطلب الرابع: معوقات التحفيز
13	المبحث الثالث: المحددات الإتصالية

## فهرس المحتويات

13	المطلب الأول: مفهوم الإتصال
14	المطلب الثاني: عناصر الإتصال
15	المطلب الثالث: أنواع الإتصال
18	المطلب الرابع: أهمية الإتصال
	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: السلوك التنظيمي لإدارة الموارد البشرية
	تمهيد الفصل الثاني
21	المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية
24	المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية والهيكل التنظيمي لها
27	المبحث الثاني: ماهية السلوك التنظيمي
27	المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي
28	المطلب الثاني: أهمية دراسة السلوك التنظيمي
29	المطلب الثالث: أهداف السلوك التنظيمي
31	المبحث الثالث: مجالات وعناصر ومستويات السلوك التنظيمي
31	المطلب الأول: مجالات السلوك التنظيمي
34	المطلب الثاني: عناصر السلوك التنظيمي
35	المطلب الثالث: مستويات تحليل السلوك التنظيمي

## فهرس المحتويات

	خلاصة الفصل الثاني
	الفصل الثالث: دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية
37	المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية
37	المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية
41	المطلب الثاني: نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية والهيكل المختلفة له
44	المطلب الثالث: المهام والمبادئ التي يتركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية
46	المطلب الرابع: الأهداف والخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية
48	المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية
48	المطلب الأول: عينة الدراسة
48	المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة
49	المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة
50	المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية
51	المبحث الثالث: واقع المحددات التنظيمية في سلوك الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية
51	المطلب الأول: واقع المحددات القيادية
52	المطلب الثاني: واقع المحددات الإتصالية
52	المطلب الثالث: واقع المحددات التحفيزية
53	المطلب الرابع: واقع المحددات التنظيمية
54	النتائج و التوصيات

## فهرس المحتويات

	الخاتمة العامة
57	قائمة المصادر و المراجع
60	الملاحق
83	الملخص باللغة الإنجليزية

## مقدمة:

رغم التقدم الفني والتكنولوجي الكبير الذي يشهده العالم، إلا أن أغلب المنظمات ما زالت تعتمد و بدرجة كبيرة في تحقيق أهدافها بفعالية على الجهود البشرية ومدى نوعية العلاقات المتداخلة والمتراطة لتشكيلتها البشرية، حيث أن التعقيدات التي أصبحت تميز بيئة هذه المنظمات جعلتها بحاجة أكثر فأكثر إلى أفراد يتمتعون بكفاءات عالية وقدرة كبيرة على تحمل المسؤوليات، وصنع القرارات في ظل محيط متميز بدرجة من العشوائية وعدم التأكد. ومن أجل كل ذلك أصبح لزاما على المنظمات الاهتمام بالعنصر البشري باعتبارها عنصرا فاعلا وذلك من خلال العمل على إرضائه وإشباع رغباته وتحليل سلوكه على ضوء الموقف والظروف البيئية والاجتماعية التي يمر بها، حيث أن أي سلوك يصدر عن الفرد في المنظمة قد تكون له أسباب و دوافع تجعله يتبنى أهدافا يسعى من خلالها إلى تحقيق طموحات و آمال يراها مشروعة، وقد يكون ذلك التبنى للأهداف جماعيا أو فرديا المهم هو أن كل ذلك يعتبر سلوكا متنوعا و مرنا يظهر في صور متعددة لكي يتلاءم مع المواقف ويتعدل ويتبدل وفقا للظروف التي تتجدد باستمرار.

وستنطلق في دراستنا هذه إلى مجموعة من المحددات لأهميتها البالغة داخل المنظمة المتمثلة في المحددات القيادية والمحددات التحفيزية و المحددات الإتصالية، فالقيادة تعتبر القوة الأساسية الأولى التي يتشكل القرار على أساس إرادتها ومشيتها، و بالتالي فإنها تعتبر الأساس التي تعتمد عليه أي منظمة في تحقيق نجاحها و فعاليتها. كذلك التحفيز يلعب دورا كبيرا في زيادة رضا الأفراد عن العمل الذي يقومون به داخل المنظمة الذي يساهم في تحقيق أهدافها بأكثر كفاءة و فعالية. إضافة إلى الإتصال الذي يعتبر وسيلة المديرين في إدارة أنشطتهم الإدارية فهو يسهل مهمة تحديد المشاكل وطرق علاجها و تقييم الأداء و إنتاجية العمل وإصدار الأوامر والتعليمات... الخ.

## الإشكالية :

من هذا المنطلق فإن أغلب المنظمات تسعى إلى توجيه سلوك مواردها البشرية والتأثير فيه، من أجل تعديله و دفع الأفراد نحو تحقيق الأداء الكلي المرغوب، على أن يكون ذلك مقترنا بتحقيق الرضا الوظيفي للعامل. و يتم ذلك باستعمال مجموعة من الأدوات التنظيمية المتاحة للمنظمة، و التي تعتبر كمحددات تنظيمية لسلوك الموارد البشرية في منظمات الأعمال.

لهذا فقد تم و ضع إشكالية البحث كما يلي:

ما هو دور المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية ؟ وما هو دور هذه المحددات في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ؟

و يتمخض عن هذه المشكلة العامة تساؤلات فرعية بخصوص الموضوع تتمثل في:

- ما هو دور المحددات القيادية في سلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

- ما هو دور المحددات التحفيزية في سلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

- ما هو دور المحددات الاتصالية في سلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية؟

## الفرضيات:

- هناك دور للمحددات القيادية في سلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- هناك دور للمحددات التحفيزية في سلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.
- هناك دور للمحددات الاتصالية في سلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## أهداف البحث:

- معرفة دور المحددات القيادية في سلوك الموارد البشرية.
- قياس دور المحددات التحفيزية في سلوك الموارد البشرية.
- توضيح دور المحددات الاتصالية في سلوك الموارد البشرية.

## دوافع الدراسة:

هناك دوافع عديدة لاختيار هذا الموضوع أهمها:

- ميولاتنا العلمية للمواضيع المرتبطة بالموارد البشرية خاصة المحددات التنظيمية لهذه الأخيرة، كانت حافزا للبحث في هذا الموضوع.
- تعميق مكتسباتنا العلمية حول السلوك التنظيمي لإدارة الموارد البشرية.
- مساهمة منا في إثراء المكتبة الجامعية، بمعالجة المواضيع المتعلقة بالمحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية.

## أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

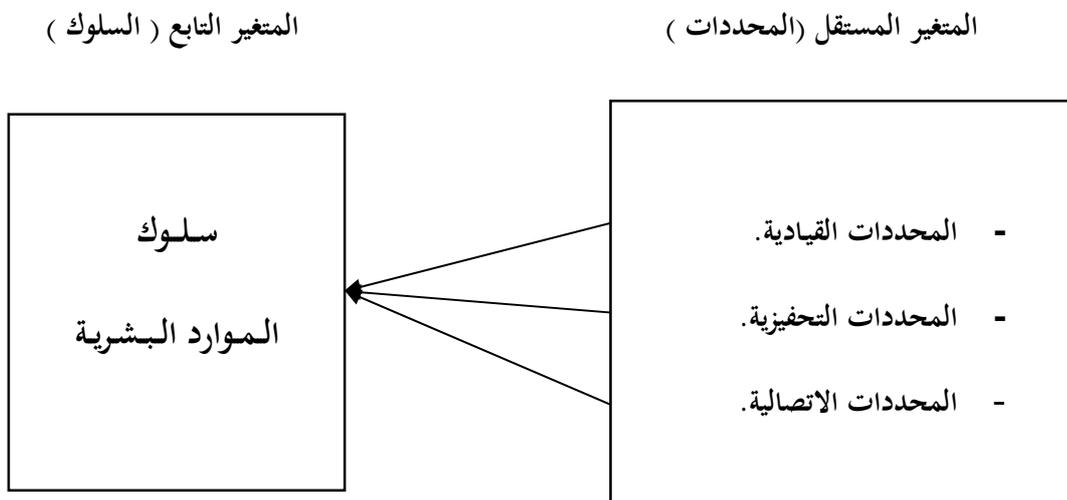
- أهمية المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية: فالمحددات التنظيمية لها أهمية بالغة في التأثير على سلوك الأفراد في أي منظمة فكلما كان تأثيرها فعالا كانت المنظمة أكثر نجاحا.
- أهمية سلوك الموارد البشرية: إن الإهتمام بدراسة سلوك الموارد البشرية في المنظمات أصبح ضرورة ملحة ذلك لأن الفرد

يتولى كل الأدوار في المنظمة إبتداء من القاعدة إلى مسنوى القيادة، فهو الذي يخطط، ينظم، يوجه، يراقب و ينفذ العمليات فهو مصدر الحركة و النشاط.

- أهمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية: يعتبر وسيلة من وسائل سياسة الحكومة الرامية إلى المشاركة في تنمية القطاع الفلاحي وترقية العلم الريفي وتعتبر رائدة في هذا المجال.

### نموذج الدراسة:

$$Y = \alpha + \alpha_1 + \alpha_2 + \alpha_3 + \sum \alpha$$



المصدر: من إعداد الطلبة.

### منهج الدراسة:

نحاول إتباع المنهج الوصفي و المنهج التحليلي، حيث سنستخدم المنهج الوصفي في الجانب النظري من تعريفات وغيرها، أما المنهج التحليلي فنستخدمه في الدراسة الميدانية و تحليل الإستمارة.

### أدوات جمع البيانات:

- الأدوات الأولية: الكتب، الدوريات، رسائل الماجستير، الملتقيات.

## الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: نصرالدين بوفريفة ، أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الجيس و مشتقاته رجااص، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس، معهد العلوم الإقتصادية والتجارية و علوم التسيير، المركز الجامعي ميلة، 2011.

إعتمدنا في بحثنا على دراسة بعنوان: أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، وقد كانت أهم نتائج هذه الدراسة تشير إلى أن الحوافز السلبية مطبقة بشكل مكثف و بالتالي فالإدارة تركز على معاقبة العامل أكثر من تركيزها على معالجة الوضع بأساليب أخرى، عدم الاستغلال الأمثل من طرف الإدارة لوسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة كالاتتماعات والمقابلات و التقارير، وجود الثقة بين العمال و المشرفين ...، وقد إقترحنا الدراسة مجموعة من النقاط لعل أهمها: ضرورة منح الترقية للعامل الذي هو أهل لها دون تمييز بين العمل، وجوب إشراك العمال في عمله اتخاذ القرارات و إبداء الرأي، لا بد من وجود ارتباط كامل وواضح و عادل بين الحصول على الحافز وأداء العامل.

- الدراسة الثانية: سمان ساهرة، دور الاتصال الفعال في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية بورقلة، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، مركز التكوين المهني و التمهيبي سليماني محمد عين البيضاء - ورقلة -، 2009.

كانت الدراسة الثانية التي إعتمدناها في بحثنا بعنوان: دور الاتصال الفعال في إدارة الموارد البشرية ، وقد كانت أهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تشير إلى: أن للاتصال الفعال دور أساسي في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، تزداد كفاءة المستخدم وتتحسن كلما توفر جو من التواصل والتشاور بين الزملاء، للمسيري في المؤسسة دور محوري وأساسي في توفير الجو المناسب للاتصال الفعال بين المستخدمين، التسيير الأمثل للموارد لبشرية يرتكز على وجود شبكة من الاتصالات واعتمادها على قنوات اتصال فعالة...، وقد إقترحنا الدراسة مجموعة من النقاط لعل أهمها: توعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل، إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ، تشجيع الاتتماعات التنسيقية والتعاونية بين القيادات في المستوى التنظيمي الواحد، التأكد من أن كبار المدراء على اتصال بفرق عملهم عن بعد على الأقل يوميا.

- الدراسة الثالثة: صليحة لعجال، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس -المدية-، 2006.

كانت الدراسة الثالثة التي إعتمدناها في بحثنا بعنوان: السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية، وقد كانت أهم نتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة تشير إلى مدى العلاقة بين الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، لأن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن

المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة لذا على المؤسسة أن تهتم بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وأن تضع القواعد والأسس العلمية الصحيحة التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري، وكيفية التعامل معه والاستفادة أكثر منه.

## التعريفات الجزئية:

- المحددات القيادية: وهي عملية فكرية بالأساس، تعتمد على التوجيه و التأثير من أجل إدارة أداء الموارد البشرية في المنظمات بإتباع أنماط و أساليب تتوافق وخصائص هؤلاء الأفراد و الجماعات، و تتناسب مع طبيعة مهام المكلفين بها والظروف التي يعملون فيها.
- المحددات التحفيزية: وهي عبارة عن مجموعة من النظم او الإجراءات التي تضعها الإدارة للعمال بغرض إثارة الرغبة لديهم لأجل القيام بالعمل بكفاءة و بدل أكبر جهد ممكن لتحقيق الأهداف.
- المحددات الاتصالية: عملية صتاعة و نقل وتبادل المعلومات و الأفكار و الآراء، في شكل رسالة شفوية أو مكتوبة تنقل من خلال وسيلة إتصال، و تتم بين شخصين أو أكثر داخل المنظمة.
- السلوك التنظيمي: هو دراسة فهم سلوك العاملين في المنظمة ويشمل ذلك أسلوب تفكير و إدراك العاملين شخصياتهم، ودوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، إتجاهاتهم و قيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، و يتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين و المنظمة في نفس الوقت.

## هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات أو نفي صحة الفرضيات اقتضت الدراسة تناول الموضوع في ثلاثة فصول تسبقهم مقدمة عامة وتليهم خاتمة تتضمن نتائج الدراسة والتوصيات حيث يتناول الفصل الأول المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية ( القيادة ، التحفيز ، الإتصال ). أما الفصل الثاني فتناولنا فيه السلوك التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، والذي يتضمن ماهية إدارة الموارد البشرية، و ماهية السلوك التنظيمي، بالإضافة إلى ذلك يتناول مجالات وعناصر ومستويات السلوك التنظيمي، وفي الفصل الثالث ندرس حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## تمهيد الفصل الأول:

تسعى المنظمات إلى توجيه سلوك الفرد نحو مستوى مرغوب من الأداء و الرضا وهي بذلك تستخدم عدة سياسات و إجراءات منها ما هو محدد قانونيا (القانون الداخلي)، ومنها ما هو مكتوب في الاتفاقيات الجماعية (بين إدارة المنظمة عموما وممثلي العمال، النقابة)، ومنها ما هو غير مكتوب و غير رسمي تتخذه منظمات الأعمال كتصرف أو إجراء تبعا لمواقف معينة، ومن بين هذه السياسات: التحفيز، التدريب، القيادة، الاتصالات و اتخاذ القرارات وغيرها.

وبناء على تعريف التوجيه، الذي يعرف على أنه إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق الأهداف وهو يتطلب المحددات الثلاثة التي نتناولها في المباحث التالية:

- المبحث الأول: المحددات القيادية؛
- المبحث الثاني: المحددات التحفيزية؛
- المبحث الثالث: المحددات الاتصالية.

## المبحث الأول: المحددات القيادية

تعتبر القيادة جزءاً مكتملاً للإدارة، وتلعب دوراً حيوياً في العمليات الإدارية وتفرق بين المؤسسات الناجحة و الفاشلة.

وتشكل القيادة محور العملية الإدارية، ويتوقف نجاح الإدارة في تحقيق أهدافها با اعتبار ممارسة المدير لدور القائد وليس با اعتبار السلطات الممنوحة له، ومن هنا يجب أن نفرق بين مفهوم الإدارة و القيادة فهناك فرق جوهري بين المفهومين، فالقائد يعتمد على قوة التأثير في المرؤوسين لما لديه من مواهب شخصية و قدرات علمية بحيث يطيعه المرؤوسين وهم مقتنعون بما يعطيهم من تعليمات و يقبلون على تنفيذ المهام الموكلة إليهم و هم راضون وذلك بعكس المدير الذي لا يهتم العامل النفسي أو المعنوي لمرؤوسيه. فالمرؤوسين بالنسبة له أدوات لازمة لتنفيذ المهام الموكلة من قبل الإدارة، وهو يستمد قوته في التأثير على المرؤوسين من اللوائح التي تعطيه سلطة توقيع الجزاء على المخالف، لذا فان المرؤوسين يطيعونه من توقيع العقاب وليس اقتناع، وهنا تتأكد المقولة الشهيرة " إن كل قائد مدير وليس كل مدير قائد "

## المطلب الأول: مفهوم القيادة

هناك العديد من التعاريف للقيادة اختلفت باختلاف الباحثين والعلماء:

- القيادة هي القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة ومهارة إيصالهم إليها<sup>1</sup>.
- و هي أيضا ذلك النشاط الذي يستخدم للتأثير في الناس و التعاون نحو تحقيق هدف معين وجدوا بأنفسهم انه صالحا<sup>2</sup>.
- وكذلك القيادة هي عملية التأثير في الناس لغاية ا نجاح هدف معين<sup>3</sup>.
- ويمكن تعريفها أيضا على أنها مجموعة السلوكيات التي يمارسها القائد في الجماعة، والتي تمثل محصلة تفاعله مع أعضائها و تستهدف حث الأفراد على العمل معا من أجل تحقيق أهداف المنظمة بأكبر قدر ممكن من الفعالية و الكفاءة و التأثير<sup>4</sup>.
- والقيادة هي عملية يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، و ذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة<sup>5</sup>.
- وهي كذلك عملية تفاعل بين تابعين و متبوعين<sup>6</sup>.
- و يمكن تعريفها أيضا أنها هي قدرة التأثير على الآخرين.

<sup>1</sup> ناريمان ملوب و مجادة الصراية، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2012 ص 25.

<sup>2</sup> الحاج محمد، كيف تصبح قياديا ناجحا، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان الأردن 2011 ص 15.

<sup>3</sup> الصالحى نبيل محمودا، استراتيجيات الإدارة المدرسة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2011 ص 21.

<sup>4</sup> عبوي زينهبر دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 19.

<sup>5</sup> هاشم حمدي رضا، إدارة التحول و القيادة الفعالة، دار الراجية للنشر و التوزيع عمان، الأردن 2010 ص 25.

<sup>6</sup> جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الثالثة 2009 ص 33.

- ويرى الدكتور إبراهيم عصمت مطاوع القيادة أنها " عملية تأثير متبادلة لتوجيه النشاط الإنساني في سبيل تحقيق هدف مشترك. وهو القدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيقه، أو هي استمالة أفراد الجماعة للتعاون على تحقيق هدف مشترك يتفقون عليه و يقتنعون بأهيمته، فيتفاعلون معا بطريقة تضمن تماسك الجماعة في علاقاتها وسيرها في الاتجاه الذي يؤدي إلى تحقيق الهدف"<sup>1</sup>.

- ويعرفها " جاري يوك " بأنها التأثير على عملية وضع الأهداف والتأثير على مدى تماسك الجماعة بها والتوحد معها و التأثير على ثقافة المؤسسة"<sup>2</sup>.

و من خلا كل هذا يمكن أن نحصل على التعريف الشامل التالي:

القيادة هي مقدرة فرد من أفراد المنظمة بالتأثير الإيجابي في سلوك هذه الأفراد، و دفعهم لتأدية مهامهم برغبة صادقة، فيتفاعلون معا لضمان تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها المرغوبة.

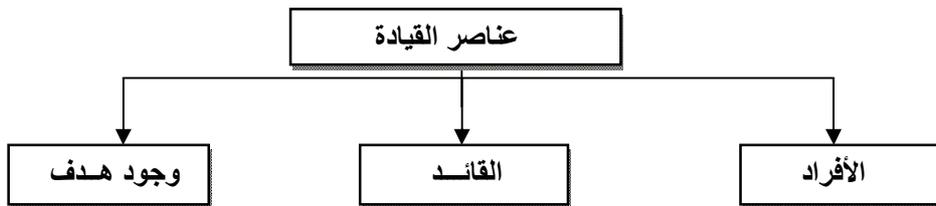
من كل مما سبق تتضح لنا مجموعة شروط أساسية لتكوين القيادة:

- الأفراد: وجود جماعة (شخصين أو أكثر) لها تنظيم محدد.

- شخص قادر على التأثير الإيجابي على الأفراد: وجود "قائد" لديه القدرة على التأثير في الجماعة، وتوجيهها وتعاونها معها لتحقيق الهدف المشترك.

- تحقيق هدف معين: الشرط الأساسي لوجود المنظمة، والذي يسعى القائد والأفراد بتفاعلهم معا لتحقيقه.

### الشكل رقم 01: عناصر القيادة.



المصدر: من إعداد الطلبة.

<sup>1</sup> أحمد قوراية، فن القيادة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، طبعة 6-2007 ص 26.

<sup>2</sup> مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2012 ص 18.

## المطلب الثاني: نظريات القيادة

من أبرز النظريات التي تناولت القائد و القيادة هي<sup>1</sup>:

### أولاً: نظرية السمات

هي نظرية تقليدية تقوم على مجموعة من الصفات تخلق مع الفرد فتجعل منه قائداً، أي أن (القائد يولد ولا يصنع). ويرى أصحاب هذه النظرية أن الله قد منح قلة من الأشخاص بعض الخصائص والسمات والمميزات التي لا يتمتع بها غيرهم، وهذه السمات هي التي تؤهلهم لقيادة المجموعة و التأثير في سلوك أفرادها.

ومن هذه الصفات نجد : الذكاء، سرعة البديهة، طلاقة اللسان، الثقة بالنفس، الإيمان بالقيم، المهارة وحسن الأداء، القدرة على التكيف، الحزم، السرعة في اختيار البدائل المناسبة، المقدرة على الإقناع و التأثير، الاستعداد الطبيعي لتحمل المسؤولية، المقدرة على التنسيق وخلق الوحدة و تحقيق الترابط داخل التنظيم، المهارة في إقامة اتصالات و علاقات جيدة داخل التنظيم و خارجه، الحكم الصائب على الأمور، القدرة على تمييز الجوانب الجمعة و غير الجمعة للمشكلة، الأمانة و الإِستقامة، النضج العاطفي والعقلي، وجود الدافع الذاتي للعمل و الإِنجاز، حب العمل والإِلمام بجوانبه ونشاطاته، القدرة على الفهم للأمر، المهارة الإدارية (القدرة على التصور و المبادأة و التخطيط و التنظيم و التقدير و اختيار المرؤوسين و تدريبهم و الفصل في منازعاتهم).

### ثانياً : النظرية الموقفية

إن السمات و المهارات المطلوب توافرها في القائد تعتمد بدرجة كبيرة على الموقف الذي يعمل فيه، وعلى الموقع القيادي الذي يشغله، فريئس مصلحة حكومية يحتاج إلى مهارات و قدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها القائد العسكري في الميدان، وهذا يحتاج إلى مهارات و قدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها قارئ آخر في مكان آخر، بل في التنظيم الواحد فإن الاختلاف في المستويات الرادارية يؤدي إلى اختلاف سمات القيادة المطلوبة في كل مستوى.

فالقائد الإداري في قمة الهيكل التنظيمي يحتاج إلى مهارات و قدرات تختلف عن تلك التي يحتاجها مدير إدارة أو رئيس قسم.

فنظرية الموقف إذن تربط بين سمات و صفات القائد و الموقف الإداري الذي يعمل من خلاله، أي الإِهتمام بالسمات و الأنماط و المواقف، فهي لا تنك رما تحتاج القيادة من سمات و خصائص ولكن تربطهما بالظرف الذي يعيشه القائد بالموقف الإداري الذي يتعرض له على أساس أن عوامل الموقف و المتغيرات المرتبطة به هي التي تحدد السمات التي تبرز القائد وتعمل على تحقيق فاعلية القيادة، وهذه النظرية هي أكثر مرونة في اختيار الأسلوب المناسب للموقف.

<sup>1</sup> عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان الطبعة الأولى 2008 ص 209.

### ثالثاً: النظرية التفاعلية (السلوكية)

وهي نظرية تركز على الجمع بين النظريتين السابقتين، نظرية السمات و النظرية الموقفية، فالقيادة الناجحة في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين و لكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة، أي أنها ركزت على ما يفعله القائد بدلا من التركيز على صفاته، فالصفات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة و الحزم و المهارة الإدارية و الفنية التي إكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من إقتناع الجماعة بهذه السمات و القدرات، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل و يخلق التكامل مع أفراد الجماعة، و هذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة و متطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات و تحقيق هذه المتطلبات و تعتبر هذه النظرية أكثر واقعية و إيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية.

ووفقا لهذه النظرية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، عناصر الموقف، و متطلبات و خصائص الجماعة.

### المطلب الثالث: أساليب القيادة

هناك عدة أساليب للقيادة و سنتطرق في دراستنا إلى<sup>1</sup>:

#### الأسلوب الأوتوقراطي:

من أهم مظاهر الأسلوب الأوتوقراطي هو شيوع ظاهرة التسلط والهيمنة الا فرادية في عملية اتخاذ القرارات، ووضع السياسات وتحديد أوجه النشاطات الإدارية والفنية للعاملين، والتعامل معهم على أساس النزعة الفردية وليس التفاهم الجماعي ويمارس القائد في هذا النوع درجة عالية من التدخل في شئون العاملين والتوجيه المركز مع تقليل مشاركة المعنيين في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، كما ينفرد القائد برسم السياسات العامة واتخاذ أغلب القرارات، وفي هذه الحالة يظل العاملون في جهل تام عن نوعية العمل الذي يقومون به و كذلك عن مستقبلهم، مما ينعكس على مستوى أدائهم، فوجود القائد في موقع العمل يرفع من مستوى الأداء وعدم وجوده يضعف الأداء وربما ينعدم تماما.

#### الأسلوب الديموقراطي:

يعتبر الأسلوب الديموقراطي في القيادة عكس الأسلوب الأوتوقراطي حيث يهدف هذا الأسلوب إلى تحقيق نوع من المسؤولية لدى المرؤوسين و محاولة إشراكهم في اتخاذ القرارات. في ظل هذا النمط القيادي تكون القرارات الصادرة من الأفكار، ووظيفة القائد

<sup>1</sup> سميت، هنري انطون سمور، علاء أحمد، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات دار زهران للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2009 ص82.

الإداري في هذه الحالة هي إدارة المناقشة وإشراك جميع المعنيين في اتخاذ القرار مع مراقبة وترشيد هذه المناقشة وذلك بتوفير روح المحبة والتعاون، وبهذا لا يختلف الأداء سواءً أكان القائد موجوداً أم لا.

### أسلوب القيادة المتساهلة:

يمنح أسلوب القيادة المتساهلة، أو ما يسمى أحياناً بقيادة عدم التدخل حرية كاملة للمرؤوسين في تحديد أهدافهم وصياغتها واتخاذ القرارات المتعلقة بذلك، ويقوم القائد في هذا الأسلوب بتقديم المعلومات اللازمة للأفراد أو الجماعة تاركاً لهم الحرية المطلقة في المناقشة واتخاذ القرارات، وأحياناً لا يطلب من القائد تقديم مقترحات أو تقديم أي عمل يقوم به الأفراد، ويعتبر مستوى الأداء في هذه الحالة منخفضاً لعدم وجود التنسيق المطلوب.

الأسلوب المهمم بالإنجابية: يركز هذا الأسلوب بشكل أساسي على كمية ونوعية إنتاجية العاملين في موقع العمل دون الاهتمام بالنواحي النفسية والاجتماعية لهم، وقد ثبت نجاح هذا الأسلوب في مواقع معينة، كما ثبت فشله في مواقع أخرى.

الأسلوب المهمم بالعاملين: يهتم هذا الأسلوب القيادي بالجانب الاجتماعي والنفسي للعاملين قبل أن يتم التركيز على إنتاجيتهم، ويحاول القائد في هذه الحالة معالجة مشاكل العاملين الشخصية إن وجدت والتقرب منهم و تحفيزهم للعمل من المدخل الاجتماعي.

### المطلب الرابع: صفات القائد الناجح

إن الفهم الحقيقي للصفات المطلوبة لهذا القائد السحري تجعل منه وبلا شك شخصاً تنفيذياً رائعاً قادراً على قيادة تابعيه. وهنا لا بد أن نقول أن هذه الصفات لا تولد مع المرء بل إنه يصنعها بنفسه بل يتحلى بها بشكل دائم ومستمر، ومن أهم هذه الصفات<sup>1</sup>:

**1- طريقة التصرف:** وهذه تتضمن الإشارات التي يرسلها القائد للآخرين دون أن يتحدث إليهم. فإذا ما نظر مباشرة إلى عيونهم أو إلى أي مكان آخر أو إذا وقف أو بقي جالساً أو إذا هو ابتسم أو لم يبتسم أو صافح تابعيه بحرارة أملاً، كل هذه الأمور تساعد في تشكيل نظرة تابعيه له وتؤثر على قيادتهم.

**2- المقدرة على إقناع الآخرين:** لا بد هنا أن نقول أن جميع الأفكار تكون بلا فائدة إذا لم يتم إقناع الناس بها وتم وضعها على محك العمل. ومثل هؤلاء القادة يستطيعون تبسيط الأفكار المعقدة وإيصالها لتابعيهم بسهولة ويسر حتى تصبح مفهومة إلى أبسط أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> كنعان نواف، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للتوزيع والنشر، عمان، الأردن، 2002 ص 97.

**3- المقدرة على التحدث بشكل فاعل:** ربما يكون لدى القائد أفكار متعددة وكثيرة، لكنه يستطيع ترتيب هذه الأفكار وتقديمها لمن يستمعون إليه بشكل سهل متميز.

**4- المقدرة على الاستماع:** بالرغم من أهمية التحدث الفاعل إلا أن الاستماع الجيد يبعث رسالة واضحة إلى المتحدث باحترام السامع له.

**5- طريقة استعمال المكان والوقت:** على الرغم من إهمال هذا العنصر المهم في معظم الأوقات إلا أن استعمال المكان وكذلك الوقت المناسب لتوجيه الناس له أهمية كبيرة في إيصال الأفكار وتقوية العلاقات بين القائد والتابعين.

**6- المقدرة على استيعاب الآخرين:** المقدرة على فهم الآخرين وما يتعلق بشخصياتهم وطموحاتهم تمكن القائد من حسن التعامل معهم و سهولة توجيههم نحو أهدافه التي يرغب الوصول إليها. إن المديرين الذين يستطيعون تنمية مقدرتهم حسب النقاط المذكورة أعلاه يستطيعون وبدون شك أن يكونوا ناجحين في معظم نواحي حياتهم، والسبب في ذلك أنهم يكونون دوماً على اتصال أفضل بتابعيهم.

### المبحث الثاني: المحددات التحفيزية

إن الاهتمام بدراسة تحفيز العاملين تفرضه الرغبة في تحسين أدائهم، ومن ثم تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية و بأقل التكاليف، فتوفر القدرة على العمل لدى الفرد إلى جانب توفره على المعلومات، لا يضمنان الحصول على أداء جيد، لأن هذا الأخير يبقى مرهوناً بالدور الذي يلعبه الحافز. وبالتالي فالحافز هو الذي يخلق الرغبة في العمل لدى العاملين ويبعث الرضا و الإستقرار في نفوسهم.

### المطلب الأول : مفهوم التحفيز

هناك عدة تعاريف للتحفيز اختلفت باختلاف العلماء و الباحثين نذكر منها :

- الحوافز هي قوة محركة خارجية تستخدم لحث الإنسان على بذل الجهد و القيام به بالشكل المطلوب و المتميز<sup>1</sup>.
- الحوافز هي العوامل التي تدفع بالعاملين في الوحدة الإنتاجية إلى العمل بكل قواهم لتحقيق الأهداف المرسومة<sup>2</sup>.
- التحفيز هو مجموعة من القوى النشيطة التي تصدر من داخل الشخص و محيطه و هي التي تحث الفرد العامل على تصرف معين و تحدد إتجاهه و شدته و مدته<sup>3</sup>.
- التحفيز هو عبارة عن مجموعة الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> أبو النصر مدحت محمد ، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، القاهرة /مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012 ، ص149.

<sup>2</sup> د.عربيات ياسر أحمد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ،عمان/الأردن ،2008،ص205.

<sup>3</sup> حمداوي وسيلة، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية قسنطينة ، مديرية النشر قالة ، الجزائر ، 2004 ، ص151.

<sup>4</sup> د.عبوي زيد منير ، التخطيط و التطوير الإداري ، دار الراجية للنشر و التوزيع ، عمان / الأردن ، 2008 ، ص97.

- التحفيز هو الشعور الداخلي الذي يدفع الفرد إلى إتباع أسلوب معين لتحقيق أهداف معينة<sup>1</sup>.
- التحفيز هو وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف و التلهف و السرور بأعمالهم<sup>2</sup>.
- التحفيز هو ممارسة إدارية لهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع و الرغبات و الحاجات لغرض إشباعها و جعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما لديهم م أداء لتحقيق أهداف المنظمة<sup>3</sup>.

## المطلب الثاني : نظريات التحفيز

لم تلق دراسة الحوافز وثأيرها على سلوك الأفراد جانباً كبيراً من اهتمام المنظمات والمدير إلا في السنوات الأخيرة حيث ظهر كثير من نظريات علماء النفس والتي يمكن أن تقدم للمدير خدمة كبيرة في كيفية دفع الأفراد وتنشيط سلوكهم نحو الأهداف المطلوبة، ونظراً لما تحمله هذه النظريات من أهمية فإننا سنقوم باستعراض أبرزها ومدى إسهامها في مجال الفكر الإداري.

### أولاً : نظرية تدرج الحاجات لأبراهام ماسلو

- قدم أبراهام ماسلو (Abraham Maslow) في عام 1943م نظريته الشهيرة في تدرج الحاجات واستند في هذه النظرية على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد وتعمل كدوافع للسلوك وتتلخص النظرية في الخطوات التالية<sup>4</sup>:
- الإنسان هو كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة و هذا الاحتياج يؤثر على سلوكه وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة حي حاجة مؤثرة على السلوك و العكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تحرك ولا تدفع السلوك الإنساني.
  - تتدرج الحاجات في هرم يبدأ بالحاجات الأساسية الأولية اللازمة لبقاء الجسم وتتدرج في سلم من الحاجات يعكس مدى أهمية هذه الحاجات.
  - إشباع الحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية) ثم يعيد سلا لم الإشباع بالانتقال إلى الحاجة إلى الأمان ثم الحاجات الاجتماعية ثم حاجات التقدير ثم حاجات تحقيق الذات.
  - إن الحاجات التي يعاني الفرد من إشباعها لمدة طويلة قد تؤدي إلى إحباط و توتر حاد قد يسبب آلام نفسية وردود أفعال سلبية يحاول من خلالها أن يحمي هذا الإحباط.
  - فإن تدرج الحاجات يتم بطريقة هرمية فتنقل إلى أعلى عبر حاجات الأمان و الحاجات الاجتماعية وحاجات التقدير وحاجات تحقيق الذات.

<sup>1</sup> قصيبات سعاد هاشم، الإدارة العامة و التربوية في عالمنا المعاصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، القاهرة، مصر 2010، ص140.

<sup>2</sup> الزعابي خليفة محمد، كارما الأعمال، دار اليقين للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص140.

<sup>3</sup> صالح مهدي، محسن العامري، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2007، ص459.

<sup>4</sup> سلمان زيد منير، إدارة إختيار الموظفين، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص116.

## الشكل 02 : سلم الحاجات عند ماسلو



المصدر: سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، مرجع سابق ص 236.

### ثانياً : نظرية عوامل الوقاية وعوامل الدفع:

وضع هذه النظرية العالم هيرزبيرج (Theory Hertzberg) عام 1959م وهي تقوم على أساس مجموعتين من العوامل هي:

- 1- العوامل الدافعة: هي مجموعة الأعمال التي تحفز الفرد للإنجاز والرضا الوظيفي.
  - 2- العوامل الوقائية (الصحية): مجموعة العوامل التي مهمتها الحيلولة دون حصول تدمر أو عدم رضا وظيفي.
- وتقوم هذه النظرية بإسهامات عظيمة في كيفية التفسير والتنبؤ والتحكم في السلوك الإنساني وعلاقة الفرد بزملائه ورؤسائه ومرؤوسيه وتحسين ظروف العمل فإن ذلك لن يؤدي إلى تحسين المستوى الدافعي لدى الأفراد.<sup>(1)</sup>

### ثالثاً : نظرية (X ، Y) لدوجلاس ماكريجور :

نظرية (X): وضع هذه النظرية ماكجريجور (McGregor) في عام 1960م في كتابه الشهير الجانب الإنساني للمنظمة وهي تركز على الافتراضات المتعلقة بسلوك العنصر البشري في العمل والتي تشمل في:

- أن الإنسان لديه بصفة عامة كره ضمني للعمل ويعمل على تلافيه كلما أمكنه ذلك.
  - يترتب على كره الإنسان للعمل أن تصبح هناك ضرورة للرقابة على الأفراد وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب وذلك أمر ضروري لكي يبذل الأفراد الجهد المناسب لتحقيق الأهداف.
  - أن الإنسان يفضل ما يأتي:
1. أن يتم توجيهه في العمل؛

<sup>1</sup> سلمان زيد منير، إدارة إختيار الموظفين، مرجع سابق ، ص 117.

2. يرغب في تجنب المسؤولية؛

3. لديه طموح قليل.

فإن تقبل المدير لهذه الافتراضات السابقة سيؤدي إلى تحريك دفع السلوك الإنساني من خلال إشباع الحاجات الأولية.

**نظرية (Y):** وتقوم على الافتراضات التالية:

- أن المجهودات المادية والذهنية الخاصة بالعمل ما هي إلى أمر طبيعي يشبه اللعب والراحة.
  - إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تعد الوسائل الوحيدة التي تدفع الأفراد إلى بذل مزيد من الجهود لتحقيق الأهداف التنظيمية.
  - إن الالتزام بالأهداف يدل على ارتباط القائد بتحقيق الأهداف.
  - إن الإنسان المتوسط يستطيع أن يتعلم تحت ظروف مناسبة ولا يقبل المسؤولية فقط بل يبحث عنها.
  - أن معظم العاملين يرغبون بإشباع رغباتهم وحاجاتهم الاجتماعية والأدبية وتحقيق الذات كما يرغبون في استخدام ذكائهم الطبيعي وتقديرهم للموقف.
- وفي ظل الافتراضات السابقة فإن المدير يمكنه تطبيق الوسائل لرفع المستوى والعوامل الدافعة، وفي سبيل تحقيق ذلك يعمل المدير على إمداد العاملين بكل من: فرص الإنجاز، والاعتراف، والتقدم، والنمو، والمسؤولية<sup>1</sup>.

### **رابعاً : نظرية (Z) لوليام أوشي**

قام ويليام أوشي بتقديم هذه النظرية والتي تقوم على الافتراضات التالية:

- الموافقة على العمل مدى الحياة دون اشتراط التسريح أو التوقف عن العمل.
- وجوب الثقة بين العامل وصاحب العمل.
- الاهتمام الشامل بالأفراد.
- إبراز المسؤولية الفردية كعامل أساسي في العمل.
- الاستفادة من المشاركة في الإدارة بحيث القرارات بالرضا التام من قبل الجماعة.
- إجراء اختبارات عالية المستوى للفرد قبل توليه مستوى وظيفي أعلى<sup>2</sup>.

### **خامساً: نظرية الإنجاز الثلاثية لديفيد ماكلياند**

اقترح ماكلياند 1967م نظرية في الدوافع عرفت بنظرية الإنجاز حيث يرى أن العمل في المنظمة يركز على ثلاثة

حاجات:

<sup>1</sup> أبو النصر مدحت محمد، الإدارة بالحوافز، مرجع سابق ص 127.

<sup>2</sup> العربي دخوش، التحفيز بوحدة نومديا التابعة للديوان الشرقي للحليب و مشتقاته، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال، معهد العلوم الاقتصادية، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 37.

- الحاجة إلى الإنجاز: ويشير دافع الإنجاز إلى تلك الرغبة لأداء العمل بصورة جيدة ويعد من الدوافع المتعلمة، أي أنها ترجع إلى خبرات الشخص وما تعلمه.

- الحاجة إلى القوة: أي أنهم يحاولون التأثير على الآخرين مباشرة من خلال تقديم مقترحات مستمرة ومباشرة والإعلان عن آرائهم. وينظر الناس إلى أمثال هؤلاء باعتبارهم أقوياء ومموقين ولكن لا ينقصهم العناد والتسلط.

- الحاجة إلى الانتماء: عندما يقضي الشخص وقته في إقامة العلاقات الودية مع الآخرين ففي هذه الحالة تصبح لديه حاجة إلى الانتماء أو الاندماج مع الآخرين، وفي أثناء لقاء الجماعات نراهم يبذلون جهودهم لتنمية العلاقات الودية<sup>1</sup>.

## المطلب الثالث: أنواع الحوافز

تتعدد أنواع الحوافز، ونحاول أن نلخصها فيما يلي<sup>2</sup>:

### 1-الحوافز المادية : تتعدد أشكال هذه الحوافز وتختلف صورها من قطاع إلى آخر، وتمثل هذه الحوافز في المكافآت

المادية، ويعتبر من أهم طرق الحوافز في هذا الوقت، وذلك لأن النقود تشبع كل حاجات الإنسان تقريباً، وهي ذات أثر ملموس بعكس الوسائل الأخرى.

وهناك من يقسمها إلى الحوافز المادية المباشرة: تتمثل هذه الحوافز في الأجر الأساسي وملحقاته، مثل: الأجر الصافي، حوافز الإنتاج، العلاوات الدورية، المكافآت بأنواعها (تشجيعية، عن اقتراحات مقيدة، في المناسبات)، الاشتراك في أرباح المنظمة في الحالات التي تسمح بذلك.

وتشكل الحوافز المادية بشكل عام القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والاجتماعية من السلع والخدمات سواء كانت أساسية أو كمالية.

وهناك الحوافز المادية غير المباشرة، تتضمن هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين والعمالات مثل: التغذية، الإسكان، المواصلات، التثقيف والتعليم، الرياضة، خدمات مالية، خدمات طبية، دور الحضانة للموظفات، خدمات شرائية.

وهناك الحوافز المادية الإيجابية، تعطى هذه الحوافز للعاملين بشكل فردي أو جماعي، فقد يتم إعطاء حافز مادي لعامل ينتج كمية أكبر من الكمية التي حددتها له الإدارة، وهذا ما نادى به تاييلور في نظام القطعة، وما نادى به جانت في فكرة المهمة والعلاوة، وقد يتم مثلا منح الحوافز المادية لكافة العاملين في المؤسسة على شكل زيادة دورية نتيجة لارتفاع تكاليف المعيشة، أو إعطاؤهم نسبة من الأرباح التي حققتها المؤسسة، تقديراً منها للمجهودات التي بذلوها في تحقيق الأهداف.

### 2-الحوافز المعنوية : تعتبر الحوافز المعنوية أحد الركائز ذات الأهمية القصوى في منظومة الحوافز التي تمنحها المؤسسة،

وتكتمل صورة الحوافز التي تشجع على العمل وتزيد من الأداء داخل المؤسسة، وذلك لأن الإنسان اجتماعي بطبعه ولا يمكن أن يعيش بعيداً عن احترام وتقدير الآخرين له.

<sup>1</sup> زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011، ص 303.

<sup>2</sup> سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع، عمان الأردن، ص 232، 233.

وهناك من يقسمها إلى الحوافز المعنوية الإيجابية، للحوافز المعنوية آثار واضحة وأهمية بالغة في دفع العاملين لا تقل عن الآثار والأهمية التي تحققها الحوافز المادية، وهناك بعض المؤسسات التي تلجأ لاستخدام الحوافز المعنوية إلى جانب الحوافز المادية، مما يتيح لها فرصة تحقيق أهدافها بكفاءة أعلى مما لو استخدمت الحوافز المادية لوحدها.

**3- الحوافز الإدارية:** الواقع أنه يجب استخدام الحوافز المادية والمعنوية لحفز المدراء أيضا، فلا يجوز أن يغيب عن بال القائمين على المؤسسة أن المدراء بشر أيضا، وأن لهم مشاعرهم وأحاسيسهم، فينبغي التعامل معهم استنادا إلى هذه القاعدة، ومع هذا فإنه يجب استخدام الحوافز الآتفة الذكر بشكل أو بآخر مثل منح مكافآت تشجيعية أو بدلات مثل بدل الضيافة أو إعطاؤهم نسبة من الأرباح.

**4- الحوافز السلبية:** يرى بعض علماء الإدارة أنه إلى جانب الحوافز السابقة الذكر، لابد للإدارة من إتباع أسلوب نظام الحوافز المادية والمعنوية السلبية، وهي تعني معاقبة العامل المذنب أو المهمل ماديا ومعنويا، ويرى هؤلاء العلماء أن البشر يختلفون في سلوكياتهم وتكوينهم النفسي والعقلي.

فهناك من يمكن حفره وتشجيعه باستخدام أسلوب الحوافز الإيجابية، وهناك من لا يمكن حفره عن ذلك الطريق، بل يجب ضبط تصرفاته ودفعه لأداء عمله باستخدام أسلوب الحوافز السلبية، كأن يخصم من راتبه، وكأن يتم توجيه لفت النظر إليه.

## المطلب الرابع: معوقات التحفيز

في ما يلي قائمة بالممارسات التي تثبط من عزيمة الموظفين، هذه الأمور تشكل قوى مثبطة في العمل يجب تفاديها<sup>1</sup>:

- ملء جو الشركة بالسياسات ؛
- تكوين توقعات غير واضحة عن أداء الموظفين ؛
- وضع قواعد كثيرة غير ضرورية على الموظفين إتباعها؛
- تحديد اجتماعات غير مفيدة على الموظفين حضورها؛
- تشجيع المنافسة الداخلية بين الموظفين؛
- حجب معلومات مهمة عن الموظفين هم بحاجة لها لأداء عملهم؛
- تقديم النقد بدلا من التعليقات البناءة؛
- قبوا مستوى الأداء المنخفض، بالتالي سيشعر الموظفون ذوو الأداء العالي بأنهم قد استغلوا؛
- معاملة الموظفين بشكل غير عادل؛
- الاستفادة من الحد الأدنى من طاقة الموظفين.

<sup>1</sup> د. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008 ، ص 95.

## المبحث الثالث: المحددات الإتصالية

تعتمد المؤسسة في سير نشاطاتها على الإتصالات بمختلف أنواعها، لما لها من أهمية في نقل و استلام المعلومات و الأفكار و الإتجاهات و المشاعر والإحساسات و الإلتصاقات بين الأفراد داخل المنظمة، و تعتمد عليها في إتخاذ القرارات المناسبة حيث أن هذه الإتصالات تحقق للإدارة هدفين أساسيين هما:

- أن تنقل للأفراد و الجماعات معلومات صحيحة عن الأهداف و السياسات والبرامج بصفة مستمرة و منظمة، حتى تكون صلة العاملين بالإدارة واضحة و يتم القضاء على كافة الإشاعات الهدامة و التي لا تحدم أهداف المنظمة عموماً.
- أن تتعرف على مواقف و آراء الأفراد وشكواهم و مقترحاتهم، الأمر الذي يحقق ميزة التنبؤ المسبق باحتمالات السلوك المستقبلي لهؤلاء الأفراد.

## المطلب الأول: مفهوم الاتصال

هناك العديد من التعاريف للإتصال<sup>1</sup> اختلفت باختلاف الباحثين و العلماء:

- الإتصال هو عملية نحاول من خلالها إرسال و توصيل أفكارنا، آراءنا، رغباتنا، مشاعرنا للآخرين وهو كذلك تبادل الفهم المشترك من خلال استعمال الرموز<sup>1</sup>.
- ويعرف أيضاً أنعملياً إجتماعية ذات إتجاهين، تستهدف نقل المعاني من الطرف المرسل إلى الطرف المستقبل، والحصول على إستجابة من الطرف المستقبل<sup>2</sup>.
- وتعرفه جمعية الإارة الأمريكية للإتصال على أنه: " أي سلوك يؤدي إلى تبادل المعنى"<sup>3</sup>.
- ويعرفه "شيرري" بأنه " استعمال الكلمات و الرسائل وأي وسيلة مشابهة للمشاركة حول موضوع أو حدث"<sup>4</sup>.
- ويعرف أيضاً أنه: " عمليات إرسال و إستلام رموز ذات معاني مرتبطة بها، بهدف إعلام الآخر أو الطلب منه إجراء عمل أو تعديل سلوك معين"<sup>5</sup>.

ومن كل هذه التعاريف يمكن أن نقدم تعريف شامل للإتصال بأنه: عملية ديناميكية ذات إتجاهين للإرسال و الإستقبال يتم من خلالها تحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة الإتصال وتتم هذه العملية على الأقل بين اثنين من المنظمة يسمى الأول مرسلًا و الثاني مستقبلًا وتتطلب الإستمراية في مزاولتها حتى يمكن للمنظمة أن تتفاعل

<sup>1</sup> حسين محمود حريم، مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال، دار الحامد، عمان، الطبعة الأولى 2010، ص 15.

<sup>2</sup> أبو النصر، محمد مدحت، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب و النشر القاهرة مصر 2012 ص 15.

<sup>3</sup> محمد عبده حافظ، العلاقات العامة، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر، الطبعة الأولى 2009 ص 140.

<sup>4</sup> ناصر دادي عدون، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة الجزائر سنة النشر مجهولة ص 13.

<sup>5</sup> صالح المهدي محسن العمري وآخرون، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن الطبعة الأولى 2008، ص 490.

مع التغييرات السريعة المحيطة بها، بحيث توفر للعاملين بالمنظمة المعلومات و تستعمل في ذلك عدة طرق لا يصلها لمختلف مستويات المنظمة و المتمثلة في أدوات ووسائل الاتصال وتعمل على الربط بين هذه المستويات.

## المطلب الثاني: عناصر الإتصال

تتضمن عملية الإتصال العناصر التالية:

### المرسل:

وهو الشخص الذي يبادر بالإتصال أو هو مصدر الإتصال الذي يقدم المعلومات.

### المستقبل:

وهو الذي توجه له الرسالة، إذ لا بد لكل عملية اتصالية من شخصين على الأقل، أحدهما مرسل والآخر مستقبل الذي يستقبل الرسالة التي يرسلها المرسل.

### الرسالة:

وهي المعلومات والأفكار، قد تكون حقائق أو مشاعر أو عواطف يرغب المرسل في نقلها و تبادلها مع الغير.

### قناة الإتصال:

وهي الوسيلة التي يختارها المرسل لنقل رسالته، وقنوات الاتصال هي السمع و البصر. (الإصالات الشفوية كالمقابلة، أما الكتابة فهي التقارير والسجلات... الخ)<sup>1</sup>.

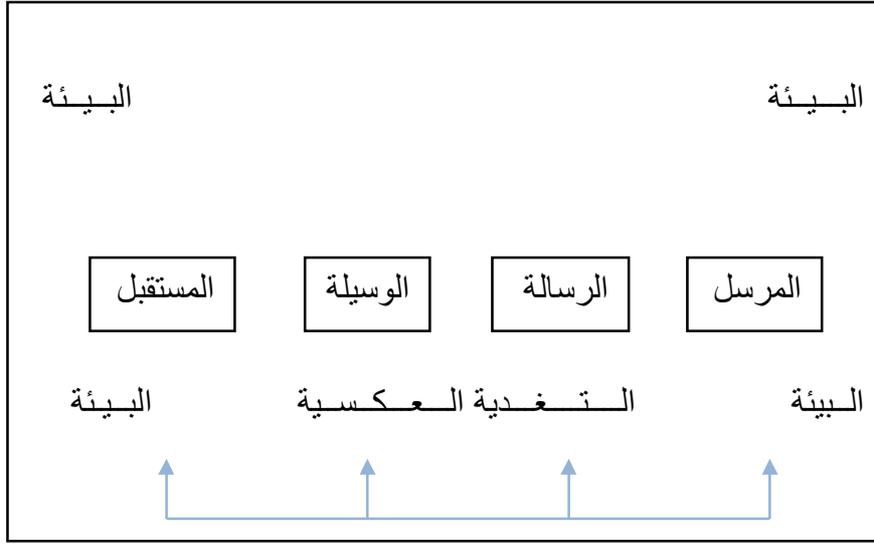
### التغذية العكسية:

وهي عملية تبين جدوى التعليمات ومدى نجاحها في تحقيق ما هدفت إليه وتختلف طرقها باختلاف القنوات المستخدمة في الاتصال ولا يقتصر ذلك على البيئة الداخلية للمنظمة بل يمتد للبيئة الخارجية بكافة مؤثراتها والتي يفترض أن يتم معرفة ردود فعلها حول ما يجري داخل المنظمة سلبي أو إيجابا بحيث يتم التقويم للجوانب السلبية والتعزيز للجوانب الايجابية وقد تكون التغذية العكسية قوية إعلامية، تصحيحية و تعزيزية يلاحظ أن مضمون الاتصال الواحد يسبب إدراك الناس له بمعاني مختلفة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي الطلاعين ، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال ، دار يزيد للنشر ، الأردن 2005 الطبعة الثانية ص 179.

<sup>2</sup> جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، ط 2003 ، بو زريعة الجزائر ، ص 42.

### الشكل رقم 03: عناصر عملية الاتصال



المصدر : أمين عبد العزيز، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة مصر بدون سنة نشر، ص 176.

### المطلب الثالث: أنواع الاتصال

هناك عدة معايير لتصنيف أنواع الاتصال وفي دراستنا هذه سنعتمد على معيار الرسمية ومعيار الاتجاه ومعيار التفاعل بين المرسل والمستقبل.

**الاتصالات الرسمية:** ويقصد بمجموعة الاتصالات الرسمية أعضاء التنظيم سواء الرؤساء أو المرؤوسين وتتم من خلال خطوط و منافذ الاتصال التي يقرها التنظيم بمقتضى نظام السلطة ومدى تفويضها للمستويات الإدارية المختلفة وذلك وفقا للوائح والتعليمات والنُحرف التي يقرها التنظيم. بالذكر أن الاتصال الرسمي قد يكون اتصال داخلي أي يتم بين المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة سواء كانت رسمية (صاعدة أو منظمة) أو أفقية وقد يكون هذا الاتصال خارجي أي بين منظمة ومنظمة أخرى أو بينها وبين الأفراد<sup>1</sup>.

**الاتصالات غير الرسمية:** وهي التي تتم بوسائل غير رسمية لا يقرها التنظيم ولا يتطلبها، وإنما تنشأ نتيجة وجود صلات شخصية وعلاقات اجتماعية بين العاملين في التنظيم، وهذه الاتصالات تقوم بجوار الاتصالات الرسمية وتكملها. ومما يساعد على نشوء هذا النوع من الاتصالات وجود علاقات الصداقة التي تنمو بين الموظفين، بالإضافة إلى عدم فاعلية وعدم مرونة سبل الاتصال الرسمية في التنظيم. والاتصالات غير الرسمية قد تتم داخل تنظيم فتكون اتصالات داخلية وقد تتم خارجه فتكون

<sup>1</sup> محمد يسري د عبس الاتصال والسلوك الإنساني، الإسكندرية البطاش 1999، ص 190.

اتصالات خارجية. وتأخذ هذه الاتصالات عادة احد الاتجاهات التي تقرها الاتصالات الرسمية ، فقد تأخذ شكل الاتصالات النازلة، وأيضا شكل الاتصالات الأفقية أو الجانبية <sup>1</sup>.

## ثانياً: الاتصال من حيث الإتجاه

**الاتصالات النازلة :** يتم الاتصال بين الرؤساء و المرؤوسين بصفة رسمية من الأعلى إلى الأسفل و ذلك حسب تسلسل السلم الإداري و يرى جون ماري بريتي أن الاتصالات هي " التي تتم من الأعلى إلى الأسفل السلم الهرمي فهي تمد و تنشط جماعات العمل ، وتخلق الانسجام في أداء الأدوار، ويتم إرسال التعليمات والمعلومات الفنية التي تسمح لكل عامل في المؤسسة في التنفيذ الجيد للمهام" <sup>2</sup>

والاتصال الهابط هو انسياب المعلومات من المستويات الإدارية الأعلى إلى الأدنى وتتضمن ما يلي <sup>3</sup>:

- الأوامر والتعليمات بشأن الوظيفة التي يؤديها المرؤوسون.
- توجيهات وشرح جزئيات العمل.
- الأهداف والقرارات والسياسات المطلوب تنفيذها.
- إبلاغ المرؤوسين بمستوى أدائهم ومدى تقدمهم ونقاط الضعف في الأداء.

فالالاتصالات النازلة تخلف ما يسمى بـجو الثقة ولكن في محيط من الصرامة والضبط الاجتماعي، بناء على قواعد وقوانين وتعليمات رسمية وهذا ما يسمح للعامل بالاطلاع على ما تنوي الإدارة القيام به ومختلف استراتيجياتها في تنظيم وتسيير العمل كما يعمل الاتصال في هذه الحالة على خلق جو من الثقة والتفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين.

## الاتصالات الصاعدة :

إذا كان الاتصال من الأعلى إلى الأسفل يعطي الأوامر والتعليمات " فان الاتصال من الأسفل إلى الأعلى ( الاتصالات الصاعدة ) يقتصر على شكاوى وتقارير عامة وطلبات ، وهذا النوع من الاتصالات مرتبط بنوع من القيادة السائدة في المنظمة " ، ولما كان من حق الرؤساء إصدار التعليمات والأوامر إلى ما دونهم من المستويات ، كان من المنطقي أيضا أن يكون واجب الاستماع إلى ما لدى المرؤوسين من انشغالات واقتراحات أو ملاحظات من جهة لحقهم في التعبير والمطالبة بحقوقهم.

والاتصالات الصاعدة هي الاتصالات التي تصدر عن العمال والمنفذين المتواجدين نادبي السلم الإداري في اتجاه و المسؤولين والأطر العليا داخل التنظيم، لهذا فان زيادة حجم المعلومات الصاعدة دليل على سيولة الاتصالات وفعالية قنواتها،

<sup>1</sup> إبراهيم عبد العزيز شي ، أصول الإدارة العامة ، د ط ، منشأة المعارف الإسكندرية ، 1993 ، ص 396،398.

<sup>2</sup> فاروق مدارس، التنظيم وعلاقات العمل، طبعة 2004، دار مدني ص 63، 64.

<sup>3</sup> محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر، القاهرة مصر 2003 ص 110، 111.

وهذه الاتصالات توضح مدى التجارب مع توجيهات الإدارة العليا، فتوفر بذلك التغذية المرتدة اللازمة لضبط العملية الإنتاجية والتنظيمية<sup>1</sup>.

### الاتصالات الأفقية:

يتم هذا النوع من الاتصالات بين المديرين في مستوى إشرافي (أي نفس المستوى الرئاسي) أو بين العاملين الذين لا يكونون في نفس المستوى الإشرافي ولكن لا تربطهم ببعض علاقات سلطة تنفيذية (أي عاملين ينتمون إلى مستويات مختلفة لا تربطهم علاقة سلطة رئاسية و لا ينظمهم خط سلطة واحد)<sup>2</sup>.

ويتضمن هذا النوع من الاتصال تبادل الرسائل والمعلومات بين أعضاء الإدارات والأقسام والوحدات داخل المنظمة حتى تكون كل هذه المستويات الإدارية ذات المستوى الواحد على علم بكافة المعلومات والبيانات ووجهات النظر<sup>3</sup>.

### الاتصال من حيث التفاعل بين المرسل والمستقبل:

#### الاتصال المباشر:

هو الاتصال الذي يتيح للأطراف العلمية الاتصالية ويمكن المرسل من الحصول على رجع الصدى بصفة مباشرة<sup>4</sup>.

#### الاتصالات غير المباشرة:

مثل الأول ولكن يكون رجع الصدى بصفة غير مباشرة أي باستعمال وسيلة ما، حيث تعتبر الوسائل السمعية والبصرية من أهم الوسائل المستخدمة في طرق الاتصال غير المباشر ويوجد الكثير من هذه الوسائل التي يجب أن يعرفها الأخصائي الاجتماعي ويستخدمها وأهم هذه الوسائل: الصورة الفوتوغرافية، الملصقات، الصورة، لوحة الإعلان، المطبوعات، برامج الإذاعة، والتلفزيون وغيرها من الوسائل<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> بو فلجة غايات، مبادئ التسيير البشري، دار الغرب للنشر و التوزيع، وهران، الطبعة 2، 2004، ص 111.

<sup>2</sup> إبراهيم عبد العزيز شي، مرجع سابق، ص 392، 393.

<sup>3</sup> محمد يسري د عبس، مرجع سابق، ص 188.

<sup>4</sup> معمرى هواري، تقنيات الاتصال، ألفت على طلبة الإعلام الآلي، جامعة التكوين المتواصل ورقلة، 2007،

<sup>5</sup> سلوى عثمان الصديقي، هناء حافظ بدوي، أبعاد العملية الاتصالية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 1999، ص 9، 10.

## المطلب الرابع: أهمية الإتصال

تعتبر الإِ اتصالات بشكل عام بمختلف صورها الرسمية وغير الرسمية على درجة عالية من الأهمية في المنظمة، فقد أشارت الدراسات والأبحاث بأن الإِ اتصالات تمثل ما يقارب 75 بالمائة من نشاط المنظمة، ويمكن إيجاز الأهمية التي تنطوي عليها اتصالات في المنظمة فيما يلي<sup>1</sup>:

- يتم من خلال الإِ اتصالات نقل المعلومات و البيانات و الإحصاءات و المفاهيم عبر القنوات المختلفة مما يسهم بشكل أو بآخر في اتخاذ القرارات الإدارية و تحقيق نجاح المنظمة و نموها و تطورها.
- تساهم الاتصالات في أحكام المتابعة و السيطرة على الأعمال التي يمارسها أعضاء المنظمة، و ذلك مبني على أساس المقابلات و التقارير التي تنتقل باستمرار بين الأفراد عبر المستويات المتعددة للمنظمة، و بذلك يتمكن المدير من الوقوف على نقاط الضعف الخاصة بأداء الأفراد و السعي لمعالجتها بشكل يضمن تحقيق كفاءة عالية في أداء المنظمة.
- الإِ اتصالات هي المفتاح المؤدي للإدارة، فتتسق الجهود يعد أساسا للنظام التعاوني حيث يتم على أساس هذا التنسيق تحقيق أهداف المنظمة بشكل كفؤ.
- تعد عملية الإِ اتصالات بين الأفراد ضرورة أساسية في توجيه و تغيير السلوك الفردي و الجماعي للعاملين في المنظمة.
- تعد الإِ اتصالات أحد العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد العاملين داخل المنظمة.
- يتم من خلال عملية الاتصال، إطلاع الرئيس على نشاط مرؤوسيه كما يستطيع التعرف أيضا على مدى تقبلهم لأرائه و أفكاره و صيغ عمله داخل المنظمة و بمعنى آخر، فإن الاتصال يمثل وسيلة رقابية و إرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات المرؤوسين.
- إن الاتصالات على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لأعضاء المنظمة و خاصة الإدارة العليا منها، حيث يقضي المدير ثلثي وقته في الاتصالات و أن الوظيفة الإدارية للمدير هي تطوير و صياغة نظام الاتصالات في المنظمة.

<sup>1</sup> زيد عبوي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 81.

## خلاصة الفصل الأول :

إن أهم خصائص المنظمات في ظل التطور السريع للتكنولوجيا ووفرة المعلومات وظهور سوق للمورد البشري ، هو البحث عن الأفراد الأكفاء و المحافظة عليهم داخل المنظمة و منه فمهمتهذه الأخيرة هي وضع اِستراتيجيات وسياسات تمكنها من توفير اِحتياجك هذه الموارد ، وتنمية قدراتها و طاقاتها بتطويرها و اِستخدامها بصورة مثلى و خلق جو عمل يحفزها على الأداء .

كل هذا يتم عن طريق التعرف على أساليب السلوك الإنساني و أنماط العلاقات بين الأفراد على مختلف مستوياتهم وذلك من خلال المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية ( القيادة ، الإِتصال ، الحوافز) التي محورها التأثير على سلوك العاملين وتوجيههم نحو الوجهة الصحيحة .

## تمهيد الفصل الثاني:

يعتبر العنصر البشري مفتاح نجاح المنظمات، لا يمكن أن توجد منظمة من دونه، وبالتالي مهما كانت التجهيزات الآلية على درجة عالية من الرقي، ومهما كان الموقف المالي ممتاز، فإنها ممكن أن تقضي على أية منظمة.

لقد أحدثت مجموعة العلوم السلوكية "علم النفس والاجتماع والأنثروبولوجيا" تطورا بارزا في الإدارة من حيث نظرياتها ومبادئها وسياساتها المختلفة، وذلك من خلال ما قدمته من مساهمات متنوعة تتعلق بالسلوك الإنساني الفردي والجماعي، تلك المساهمات التي ساعدت الإدارة المعاصرة على تفهم وتفسير سلوك الأفراد والجماعات، وعلى رسم السياسات وتحديد الأدوات التي يمكن أن تؤثر في هذا السلوك وتوجهه الوجهة التي تخدم عملية تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفعالية.

## المبحث الأول: إدارة الموارد البشرية

لا يمكنك أن تدير أي منظمة بدون أشخاص، هذه حقيقة لا يمكن أن تغيب عن أي صاحب عمل أو مدير، فما دام هناك عمل وأهداف مطلوب إنجازها، فلا بد أن تتم ذلك من خلال آخرين، حتى إذا تم العمل من خلال أجهزة وآلات، فالعنصر البشري هو أتمن مورد من موارد المنظمة.

## المطلب الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العملية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية ويمكن التمييز بين وجهتي نظر أساسيتين هما:

**وجهة النظر التقليدية:** يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشأة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في ملفات وسجلات معينة ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإنجازات والترقيات، ويبدو أن إدارة الموارد البشرية لم تحض باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على كفاءة ونجاح المنشأة وقد انعكس ذلك على الدور الذي يهيم مدير إدارة الموارد البشرية وكذلك على الوضع التنظيمي لهذه الإدارة<sup>1</sup>.

**وجهة النظر الحديثة:** يرى البعض الآخر أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشأة وهي لا تقل أهميته عن باقي الوظائف الأخرى كالتسويق و الإنتاج والمالية وكذلك الأهمية العنصر البشري وتأثيره على كفاءة الإنتاجية للمنشأة، وكذلك اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية من أهمها تحليل وتصنيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيزها، تنميتها وتدريبها، وبالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون الموارد البشرية في المنشأة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان 2008، ص 10، 11.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د ط، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، 1999، ص 15.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها "سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"<sup>1</sup>.

ويرى العلاق " أن إدارة الموارد البشرية تعرف بأنها جزء من الإدارة تعني بشؤون الأفراد العاملين من حيث التعيين والتأهيل و التدريب وتطوير الكفاءات، وكذلك وصف أعماله ".<sup>2</sup>

ويعرفها الخزامي أنها " جذب و تنمية الأفراد اللذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للشركات لكي تتنافس في بيئة متغيرة و معقدة " <sup>2</sup>.

أما MARTIN.J " فيرى أن إدارة الموارد البشرية أنها ذلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالناس كأفراد أو مجموعات و علاقاتهم داخل التنظيم وكذلك الطرق التي يستطيع بها الأفراد المساهمة في كافة التنظيم، وهي تشتمل على الوظائف التالية: تحليل التنظيم، تخطيط القوى العاملة، التدريب والتنمية الإدارية، العلاقات الصناعية، مكافئة وتعويض العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية و الصحية و المعلومات و السجلات الخاصة بالعاملين " <sup>3</sup>.

ومن محمل التعاريف السابقة يتضح أن إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة التي تعمل على إدارة العنصر البشري وهذا من خلال الاختيار و اقتناء الجيد، بالإضافة للتكوين والتدريب و التأهيل والترقية للأفراد و الوظائف المتاحة في المؤسسة لتحقيق أهداف المؤسسة و الأفراد معا.

## المطلب الثاني: أهمية و أهداف إدارة الموارد البشرية

### أولاً: أهمية إدارة الموارد البشرية

تتبع أهمية دراسة الموارد البشرية من عدة محاور يمكن الإشارة إلى أهمها على النحو التالي:

**– تمييز العنصر البشري:** تحول إهتمام الباحثين في ميدان علاقة العنصر الإنساني بالمنظمة ضمن التعامل معها كإدارة

<sup>1</sup> أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، ط 2004، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، ص 26.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، 2004، ص 35.

<sup>3</sup> فيصل حسونة، مرجع سابق، ص 7.

الأفراد، إلى تناولها من خلال مفهوم إدارة الموارد البشرية. وأحيانا تجمع بعض الإصدارات في هذا المجال بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية، وعمل هذا تغييرا في المحتوى والمعالجة والمضمون فقد كانت النظرة إلى العنصر البشري باعتباره احد عوامل الإنتاج مثل الأرض و رأس المال، ولذلك يجب الحصول عليه بأدنى تكلفة ممكنة. أي أن الأفراد مجرد شيء تابع للمنظمة أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم أي يتم التعامل مع الفرد والجماعة ككيان مستقل وليس متغير تابع ولذلك يتم التعامل مع العنصر البشري ليس كسلعة تشتري بأقل تكلفة ممكنة ولكن من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المنظمة وآمال وطموحات وتوقعات الفرد والجماعة.

### - العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء: يرى الخبراء أن للمورد البشري دور متميز وحاكم إذا ما قورن بغيره

من المدخلات أو الموارد الطبيعية أو المادية فعلى الرغم من أن هذا المورد لا يظهر لها قيمة مالية إلا أن الباحثون الممارسون يشيرون إلى أن المورد البشري باعتباره المورد الوحيد الحقيقي لأي منشأة حيث يقول « بتر دواكر » احد اكبر علماء الإدارة في أمريكا أن « أي منشأة أو أي مؤسسة من أي نوع لها مورد وحيد حقيقي وهو الإنسان »، يضيف آخر محور اهتمام الإدارة يجب أن تكون إدارة البشر وليس إدارة الأشياء لان سوء إدارة البشر يؤدي إلى سوء إدارة العمل مهما كانت كفاءة رئيس المنظمة.

### - العنصر البشري كمتغير مركب: تتنوع خصائص الأفراد وقدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تنوعا كبيرا وتختلف من فترة

لأخرى، كما تختلف بالنسبة لنفس الفرد من فترة لأخرى ومن موقف لآخر بالإضافة إلى ذلك تنقل المنظمات من بيئة دائمة التغير معقدة التكوين متضاربة التأثير متنوعة العناصر وهذا مؤثر بدوره على تعدد وتشعب الاختلافات المؤيدة في سلوك الأفراد مما يتطلب تنوع المثيرات والنماذج والنظم والمداخل المستخدمة لإدارة المورد البشري على نحو يضيف أعباء كثيرة على مديري الموارد البشرية تتطلب الوعي المتكامل والتطوير المستمر في القدرات والمهارات لضمان التحقيق الفعّل للأهداف المنوطة بهذه الإدارة.

### - العنصر البشري كقيمة نهائية: كرم الله الإنسان وخلق جميع الأشياء من اجله، ولذلك وجب على الإنسان تكريم أخيه

الإنسان ومن مجالات التكريم اختيار الأسلوب الملائم لإدارته وتوجيهه ومن ثم العمل على إشباع جميع احتياجاته التي يسعى

للحصول عليها بصفة عامة والتي يمكن للمنظمة توفيرها بصفة خاصة على أن يكون أحد الدعائم أو الفروض الأساسية للنظام المستخدم في عملية الإشباع هو البعد القيمي والإنساني في المقام الأول<sup>1</sup>.

## ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى زيادة الفعالية التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد فهناك جملة من الأهداف تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيقها ولعل أهمها:

- المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة؛
- توظيف المهارات و الكفاءات عالية التدريب و المتحفزة؛
- زيادة الرضا الوظيفي وتحقيق الذات عند الموظفين إلى أعلى قدر ممكن؛
- إيصال سياسة الموارد البشرية إلى جميع الموظفين في المنظمة؛
- المساهمة في المحافظة على السياسات السلوكية و أخلاق العمل؛
- إدارة و ضبط عملية التغيير لتعود بالنفع على كل من في المنظمة و الموظف؛
- السعي إلى تحقيق معادلة مستوى الأداء الجيد وهي المقدرة والرغبة، حيث أن زيادة المقدرة يتمثل في برامج تدريب و تطوير العاملين، و أما زيادة الرغبة فيتمثل في أنظمة الحوافز و برامج الصحة و السلامة<sup>2</sup>.

## المطلب الثالث: وظائف إدارة الموارد البشرية و الهيكل التنظيمي لها

### أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية.

وظائف إدارة الموارد البشرية متعددة، يمكن حصرها بين وظائف رئيسية و أخرى مساعدة:

### الوظائف الرئيسية:

- تحليل العمل: وتعني هذه الوظيفة التعرف على أنشطة و مهام المكونة للوظيفة و توصيف هذه الوظيفة، وتحديد المسؤوليات

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال ، مرجع سابق، ص 26-27.

<sup>2</sup> فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 13.

الملقاة على عاتقها ، وتصميم الوظيفة بشكل مناسب، وتحديد مواصفات من يشغلها.

### - تخطيط القوى العاملة: تعنى بتحديد احتياج المنظمة من أنواع وأعداد العاملين. ويتطلب هذا تحديد طلب المنظمة من

العاملين، وتحديد ما هو معروض ومتاح منها، والمقارنة بينهما لتحديد صافي العجز والزيادة في القوى العاملة بالمنظمة.

### - الاختيار والتعيين: وتتم هذه الوظيفة بالبحث عن العاملين في سوق العمل، وتصفياتهم من خلال طلبات التوظيف،

والاختبارات، والمقابلات الشخصية، وغيرها من الأساليب، وذلك ضمان الوضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

### - تصميم هيكل الأجور: وتتم هذه الوظيفة بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفة، وتحديد أجرها، وتحديد درجات

أجورية للوظائف، كما تهتم الوظيفة بإدارة سليمة لنظام الأجور حتى يتم ضمان مقابل سليم للقيم و الأهميات المختلفة للوظائف المختلفة<sup>1</sup>.

### - تحفيز و تطوير الموارد البشرية حتى يصبحوا ذوي كفاءات: تتعلق هذه الوظيفة بإيجاد السبل التي ترفع أداء الأفراد

إلى درجات قصوى وهذا من خلال تحفيزهم وتطويرهم بمختلف الوسائل المتاحة (مثل التدريب و التكوين ... الخ ) حتى يصبح هؤلاء الأفراد ذوي كفاءات ويكونوا قادرين بذلك على حل المشاكل في أي سياق حيث نميز هنا نوعين من الكفاءة، كفاءة تشغيلية وتمثل في القدرة على إنجاز المهام و كفاءة ترتبط بشخصيته موظف وعلاقته بالآخرين وكفاءات من المستوى الثاني وهي الكفاءات الذهنية و تهدف إدارة الكفاءات إلى تنمية المفاهيم و الاتجاهات والقدرات والبحث عن أداء أمثل و تنمية البحث<sup>2</sup>.

### - وضع أنظمة مزايا و خدمات للعاملين: وذلك عن طريق توفير سبل الرعاية الصحية و التأمينات الخاصة بالمرض والعجز

و البطالة وقد تمتد إلى تقديم المنظمة بعض الخدمات للعاملين، كالإسكان و المواصلات و بعض الخدمات المالية كالإعانات والقروض بدون فوائد وغيرها من الخدمات.

### - تخطيط المسار الوظيفي: ويتم من خلال تصميم ووضع سياستي النقل و الترقية بالإضافة إلى التعرف على نقاط القوة

<sup>1</sup> فيصل حسونة ، مرجع سابق ، ص 22،23.

<sup>2</sup> بوحنة فوي ، تنمية الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان الأردن 2009 ، ص 49 ، 50 .

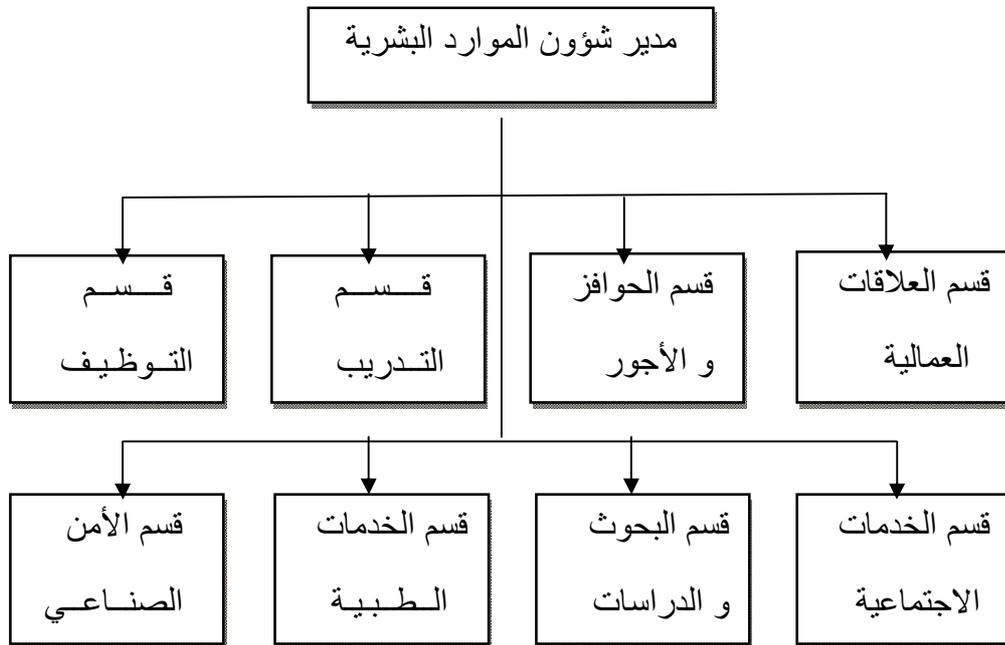
و الضعف لدى الفرد العامل باستثمار مواطن القوة وعلاج مواطن الضعف من خلال أخذها بعين الاعتبار عند تصميم و تنفيذ سياسة التدريب و التنمية الإدارية.

**– تقييم أداء العاملين:** فيعد تعيين العاملين الوظائف المناسبة لقدراتهم تبرز الحاجة إلى تقييم أدائهم وتحديد مدى كفاءتهم في أداء عملهم و مكافئتهم على الأداء الجيد، وقد يتضح عدم وجود جودة أداء الموظف و من هنا قد يكون التدريب مدخلا لتعويض أوجه النقص في كفاءة الموظف<sup>1</sup>.

### ثانيا : هيكل تنظيم إدارة الموارد البشرية:

تشمل وظيفة الموارد البشرية عدة أقسام و فروع، تختلف من منظمة لأخرى حسب الحجم و طبيعة النشاط والهدف و نوعية العمالة والعلاقات المتولدة فيها و الموقع الجغرافي... الخ وعلى العموم يأخذ هيكل إدارة الأفراد الشكل التالي:

شكل 04: هيكل إدارة الأفراد.



المصدر : صلاح الشنواني، إدارة الأفراد والعلاقات، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة و النشر، الإسكندرية مصر 1994 ص 80.

<sup>1</sup> سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، مرجع سابق، ص 20.

## المبحث الثاني: ماهية السلوك التنظيمي

### المطلب الأول: مفهوم السلوك التنظيمي

قبل التطرق إلى مفهوم السلوك التنظيمي يجدر بنا أن نعرف أولا السلوك الإنساني. وهو كل ما يصدر عن الفرد من استجابات حركية، ذهنية وباطنية للمثيرات التي يتعرض لها. والسلوك الإنساني هو " ردود فعل الإنسان للمثيرات التي تصادفه بشكل عام وفي أي زمان و مكان ". وإذا ما صادفت هذه المثيرات الفرد في العمل، أو التنظيم الذي يعمل فيه، سمي سلوكه الصادر كاستجابة لهذه المثيرات بالسلوك التنظيمي.

و السلوك التنظيمي هو " هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك: أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفه أيضا أنه " ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات وآراء العاملين في المنظمات، وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك و مشاعر و أداء العاملين و تأثير البيئة على المنظمة وقواها البشرية و أهدافها، وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم و كفاءته"<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا بأنه " هو الميدان الذي يسعى إلى معرفة سلوك العاملين في أماكن العمل داخل المنظمات، عن طريق الدراسة المنظمة للفرد والجماعة والعمليات التنظيمية، وتستخدم هذه المعرفة كغاية في حد ذاتها من قبل كل من العلماء المهتمين بأساسيات السلوك الإنساني والممارسين المهتمين بتحسين الفعالية التنظيمية ورفاهية الأفراد في المنظمات"<sup>3</sup>.

ويعرفه Wagner and Hollenbeck أنه "هو مجال للدراسة يهدف إلى التنبؤ والتفسير في الفهم والتغيير للسلوك الإنساني كما يحدث في المنظمات"<sup>4</sup>.

ومنه ينطوي السلوك التنظيمي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية ودراسة المنظمة ذاتها، وأيضا دراسة التفاعل بين

<sup>1</sup> صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 18.

<sup>2</sup> عبد الله بن عبد الغني الطحيم، طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي ( المفاهيم ، النظريات ، التطبيقات )، ط 4، 2003، ص 11.

<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 13.

<sup>4</sup> جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي ( نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 45 .

السلوك الإنساني والمنظمة من ناحية، وتفاعل المنظمة مع البيئة من ناحية أخرى، ومن هنا نلاحظ وجود ثلاثة جوانب، المتمثلة في الفرد والمنظمة والبيئة، ولا يجب إغفال أي جانب من هذه الجوانب عند دراسة السلوك التنظيمي.

## المطلب الثاني: أهمية دراسة السلوك التنظيمي

تساهم عملية دراسة محددات و عناصر و أبعاد السلوك الإنساني في المنظمات في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء بالنسبة للفرد أو المنظمة و أيضا بالنسبة للبيئة التي تعمل فيها المنظمة<sup>1</sup>.

### أولا: المنظمة

يمكن للمنظمة من خلال دراسة السلوك التنظيمي تحقيق الآتي:

- فهم وتفسير السلوك والممارسات والمبادرات وردود الأفعال التي تصدر من العاملين من خلال فهم طبيعة الدوافع والإدراك والقيم التي تحكم السلوك وأيضا معرفة طبيعة الضغوط ووسائل الاتصال المستخدمة ونمط القيادة المفضل؛
- إدارة السلوك وتوجيهه نحو تحقيق الهدف، من خلال التدعيم الإيجابي للسلوك المرغوب وبناء نظم الحوافز والتدعيم الملائم، وكذلك اختيار نمط الاتصال وأسلوب القيادة المناسب ومحاولة تهيئة مناخ وظروف العمل لتخفيف الضغوط وجعلها عند المستوى الفعال على نحو يساهم في تحقيق أهداف المنظمة؛
- وضع إستراتيجية مستقبلية لتنمية وتطوير سلوك الأفراد والجماعات واستراتيجيات التطوير والتنمية المختلفة في المنظمة، وجددير بالذكر أنه توجد تجارب ناجحة تشير إلى أن استراتيجيات المنظمة الأخرى في الإنتاج والتسويق قد تبني حول أو في إستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

### ثانيا: الفرد

تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة، من أهمها تدعيم فرص الإلتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي إلى الإدراك الخاطئ للمواقف، والتي تشوه عملية الاتصال أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة الغير صحيحة للزملاء والإدارة.

### ثالثا: البيئة

<sup>1</sup> عوض، ض، عامر سالم، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن، عمان، ط 1، 2008، ص17.

تساهم دراسة السلوك التنظيمي في التعرف بشكل أكثر دقة وشمولا على البيئة المحيطة، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، وأيضاً تساعد في تجنب الآثار الضارة سواء كانت مباشرة أو غير مباشرة، وأيضاً تحسن دراسة السلوك التنظيمي من القدرة التفاوضية للمنظمة مع البيئة من خلال توفير عناصر كثيرة، من أهمها:

- تنمية مهارة الاستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الافتراضات المسبقة؛  
- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها إيجابياً لصالح عملية التفاوض وإدراك طبيعة ودلالات هذه الأصول والثقافات المختلفة؛

- التعرف على وظائف وديناميكيات الصمت في الحوار التفاوضي؛  
- تجنب أساليب المحالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه؛  
- تجنب التوقع داخل الذات والخوض من المواجهة الإيجابية مع الآخرين؛  
- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير؛  
- تقييم الموقف التفاوضي دائماً للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع هذه المستجدات.

### المطلب الثالث: أهداف السلوك التنظيمي

بصفة عامة يهتم السلوك التنظيمي بتنمية مهارات الأفراد، ولكن ما هي الأهداف الأكثر تحديداً التي يسعى إلى تحقيقها. إن المنظمات ذات الفعالية العالية، تشجع مديريها كي يدرسوا مبادئ السلوك التنظيمي، لأن المعرفة هي أساس التفسير والتحليل للسلوك، وأيضاً هي أساس التنبؤ به، وهي أيضاً أساس التوجيه والسيطرة على هذا السلوك. ووجود مديرون ذوي خبرة ومعرفة علمية تمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد سياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك أنها تعتمد على معرفة علمية بكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه<sup>1</sup>.

وبناءً على ذلك يمكن أن نقول بأن هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

- التعرف على مسببات السلوك؛

<sup>1</sup> راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص05.

- التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات؛

- التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات؛

وقد يتساءل كل واحد منا حول إمكانية تفسير وتحليل السلوك؟ وهل يمكن التعرف على مسببات السلوك؟ وكيف تعمل مسببات السلوك بالتأثير عليه؟ وهل يمكن التنبؤ بالفعل بالسلوك؟ وهل يمكن السيطرة عليه أم لا؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة بصفة عامة يمكن أن تكون بالإيجاب، حيث أنه بالفعل يمكننا أن نتعرف على مسببات السلوك وتفسير وتحليل هذا السلوك، ونتعرف أيضاً على كيفية عمل مسببات السلوك في التأثير عليه، وبمكنا أيضاً أن نتحكم في هذا السلوك.

إلا أن هذا الإيجاب نسبي، ذلك لأن التعرف على مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقدم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك. ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية، منذ بداية القرن العشرين وحتى الآن، قد استطاع أن يقدم العديد من النظريات والنماذج، التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة سلوك الناس، كما أنها تقدم لنا العديد من مسببات السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات منفردة أو مجتمعة في التأثير على السلوك.

وإذا أخذنا الدافعية كموضوع من موضوعات السلوك التنظيمي، فإننا نجد أن الدراسات والنظريات في هذا المجال قد حولت جاهدة تفسير كيف ينشط ويتحمس الفرد وتزداد دافعيته، وأيضاً كيف يوجه هذا النشاط وهذه الدافعية في اتجاه سلوك منتج وفعال "وقد يكون هذا الهدف هو أقل الأهداف الثلاثة أهمية من وجهة نظر الإدارة، لأنه يتم بعد حدوث الأمر أو الحدث. ولكن بالرغم من هذا، فإن فهم أي ظاهرة يبدأ بمحاولة التفسير. ثم استخدام هذا الفهم لتحديد سبب التصرف فمثلاً إذا قدم طلب استقالة جماعية من قبل مجموعة من الأفراد يملكون مكانة عالية في المنظمة، فإنه بالطبع الإدارة في هذه الحالة تسعى إلى معرفة سبب هذه الاستقالة الجماعية من أجل تحديد ما يمكن تجنبه في المستقبل.

أمّا التنبؤ بالسلوك فهو يهدف إلى التركيز على الأحداث في المستقبل، فهو يسعى لتحديد النواتج المترتبة على تصرف معين. و اعتماداً على المعلومات و المعرفة المتوافرة من السلوك التنظيمي، يمكن للمدير أن يتنبأ باستخدامات سلوكيات تجاه

التغيير. و يمكن للمدير من خلال التنبؤ باستجابات الأفراد، أن يتعرف على المداخل التي يكون فيها أقل درجة من مقاومة الأفراد للتغيير و من ثمّ يستطيع أن يتخذ المدير قراراته بطريقة صحيحة.

أما بخصوص السيطرة و التحكم في السلوك فيعد هذا الهدف من أهم و أصعب الأهداف، فعندما يفكر المدير كيف يمكنه أن يجعل فرد من الأفراد يبذل جهداً أكبر في العمل، فإنّ هذا المدير يهتم بالسيطرة و التحكم في السلوك، و من وجهة نظر المديرين فإنّ أعظم إسهام للسلوك التنظيمي، يتمثل في تحقيق هذه السيطرة و التحكم في السلوك و الذي يؤدي إلى تحقيق هدف الكفاءة و الفعالية في أداء المهام.

### المبحث الثالث: مجالات وعناصر ومستويات السلوك التنظيمي

#### المطلب الأول: مجالات السلوك التنظيمي

إن حقل السلوك التنظيمي الآن يمكن تقسيمه إلى ثلاث مجالات متميزة عن بعضها، وهي السلوك التنظيمي الجزئي والمشتق من علم النفس والبحوث السلوكية، والسلوك التنظيمي الوسيط والذي نشأ عن علم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع التفاعلي وأخيراً السلوك التنظيمي الكلي والذي نشأ عن الاقتصاد وعلم الاجتماع الهيكلي وعلم الأنتروبولوجيا الثقافي وعلم السياسة.

وسوف نتعرف باختصار على كل مجال من مجالات السلوك السابق الإشارة إليهما وذلك على النحو المبين أدناه<sup>1</sup>.

#### أولاً: السلوك التنظيمي الجزئي *Microorganasational Behavior*

يهتم السلوك التنظيمي الجزئي بصفة أساسية بالسلوك الخاص بالأفراد الذين يعملون بطريقة فردية، وفي الواقع هنالك ثلاثة فروع علمية تابعة لعلم النفس، والتي ساهمت بشكل رئيسي في تأسيس السلوك التنظيمي، وهي:

- علم النفس التجريبي: والذي ساهم في تزويد حقل السلوك التنظيمي بالنظريات الخاصة بالتعلم والدافعية والإدراك والضغط.
- علم النفس العلاجي: والذي ساهم في تزويد حقل السلوك التنظيمي بالنماذج الخاصة بالشخصية والتنمية الإنسانية.

<sup>1</sup> جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة)، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- علم النفس الصناعي: والذي قدم للسلوك التنظيمي العديد من النظريات والمعارف الخاصة باختيار العاملين وأماكن العمل، واتجاهات العاملين نحو مكان العمل وتقييم الأداء.

ويلاحظ على علم السلوك التنظيمي الجزئي أنه موجه بصفة أساسية بعلم النفس، ومن بين الأسئلة التي يهتم بها علم

السلوك التنظيمي الجزئي ما يلي:

- ما هي الآثار التي يمكن أن تحدثها الفروق الفردية في القدرة الإنتاجية للعاملين؟
- كيف يدرك العاملون أماكن عملهم؟
- ما هي العوامل الدافعة للعاملين لأداء وظائفهم بكفاءة؟
- لماذا يشعر بعض العاملين بالرضا عن وظائفهم بينما يشعر البعض الآخر بعدم الرضا عن وظائفهم؟

### ثانياً: السلوك التنظيمي الوسط

يحتل هذا المجال للسلوك التنظيمي مكاناً وسطاً بين السلوك التنظيمي الجزئي والسلوك التنظيمي الكلي، ويركز أساساً على تفهم سلوكيات الأفراد الذين يعملون معاً في شكل جماعات أو فرق عمل، بالإضافة إلى مشاركته للجذور الخاصة بالسلوك التنظيمي الجزئي والكلي، فإن السلوك التنظيمي الوسط يتنامى تدريجياً بفضل الأبحاث التي يتم القيام بها، خاصة في مجالات الاتصال وعلم النفس الاجتماعي وعلم الاجتماع التفاعلي، والتي ساهمت في توفير النظريات والمعارف المتعلقة بموضوعات هامة مثل الاجتماعيات والقيادة وديناميكية الجماعات.

ويسعى السلوك التنظيمي الوسط إلى الإجابة على العديد من التساؤلات الهامة، ومن بينها ما يلي:

- أي شكل من الاجتماعيات يمكن أن يشجع العاملين في المنظمة على التعاون؟
- كيف يمكن تحسين مستوى إنتاجية جماعات وفرق العمل؟
- أي نوع من المهارات يمكن أن يزيد من أداء فرق العمل؟
- كيف يمكن تحديد محددات القيادة الفعالة؟
- ما هي أنواع الاتصالات بين الأفراد وجماعات العمل سواء المنظور منها أو غير المنظور؟

## الفرع الثالث: السلوك التنظيمي الكلي

يركز السلوك التنظيمي الكلي على تفسير وتفهم سلوك المنظمات ككل، وترجع جذور السلوك التنظيمي الكلي إلى أربعة

نظم عملية أساسية، هي ما يلي:

**علم الاجتماع:** والذي قدم نظريات مختلفة تفسر القوة والنفوذ والنزاعات التنظيمية والمساومة والرقابة.

**علم الانثروبولوجيا:** والذي ساهم بنظريات الرمزية، والتأثير الثقافي على السلوك والتحليل المقارن للسلوك.

**علم الاقتصاد:** والذي قدم نظريات عديدة خاصة بالمنافسة والكفاءة الإنتاجية.

ويسعى السلوك التنظيمي الكلي إلى الإجابة على العديد من التساؤلات الهامة والتي من بينها ما يلي:

- كيف يمكن اكتساب القوة والنفوذ والإبقاء عليها؟

- كيف يمكن معالجة الصراعات التنظيمية؟

- لماذا لدينا أشكالاً مختلفة من الهياكل التنظيمية؟

- كيف يمكن توفير منظمة تتعامل بدرجة أفضل مع الظروف المحيطة في البيئة الخارجية؟

## ثالثاً: السلوك التنظيمي الكلي

يركز السلوك التنظيمي الكلي على تفسير وتفهم سلوك المنظمات ككل، وترجع جذور السلوك التنظيمي الكلي إلى أربعة

نظم عملية أساسية، هي ما يلي:

**علم الاجتماع:** والذي قدم نظريات مختلفة تفسر القوة والنفوذ والنزاعات التنظيمية والمساومة والرقابة.

**علم الانثروبولوجيا:** والذي ساهم بنظريات الرمزية، والتأثير الثقافي على السلوك والتحليل المقارن للسلوك.

**علم الاقتصاد:** والذي قدم نظريات عديدة خاصة بالمنافسة والكفاءة الإنتاجية.

ويسعى السلوك التنظيمي الكلي إلى الإجابة على العديد من التساؤلات الهامة والتي من بينها ما يلي:

- كيف يمكن اكتساب القوة والنفوذ والإبقاء عليها؟

- كيف يمكن معالجة الصراعات التنظيمية؟

- لماذا لدينا أشكالاً مختلفة من الهياكل التنظيمية؟

كيف يمكن توفير منظمة تتعامل بدرجة أفضل مع الظروف المحيطة في البيئة الخارجية؟

## المطلب الثاني: عناصر السلوك التنظيمي

إن العناصر الأساسية في السلوك التنظيمي تشمل: الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا المستخدمة، وأخير البيئة التي تعيش فيها المنظمة، فحينما يبدأ الأفراد في العمل في المنظمة، فإنهم يسعون إلى تحقيق أهداف معينة، وهنا تنشأ حاجة إلى وجود تنظيم يوضح علاقاتهم ببعضهم البعض، وأيضاً هناك حاجة إلى استخدام تكنولوجيا بدرجة معينة، وكل هذه العناصر تتأثر بالبيئة الخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

وسوف نوضح ذلك بشكل أكثر تفصيلاً فيما يلي:

**1-الأفراد، People:** يمثل الأفراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة، وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، وهؤلاء الأفراد حالات متغيرة ومتطورة، فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

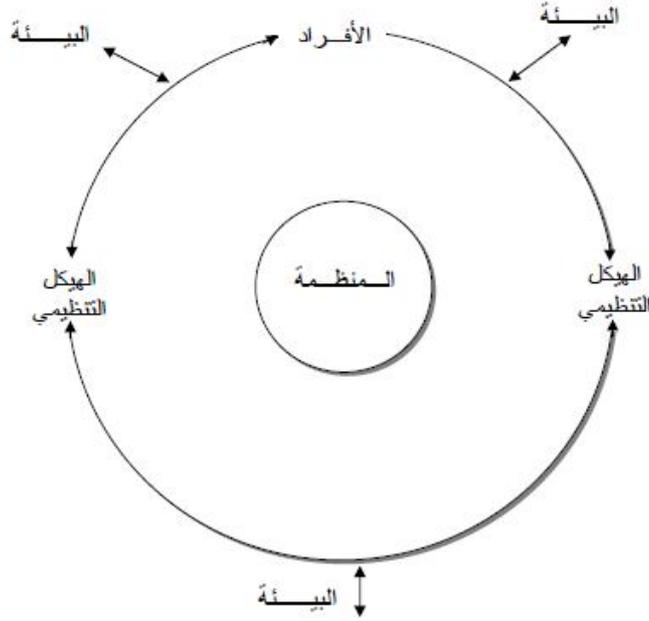
**2-الهيكل التنظيمي، Structure :** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد ، داخل المنظمة، فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

**3-التكنولوجيا، Technology :** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة، فالأفراد غالباً لا يعملون بأيديهم كل شيء، فهم يستخدمون الآلات وأساليب تكنولوجية معينة في العمل، والتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية، كما أن لها تأثير على العاملين وسلوكهم في العمل، وكذلك لها تكلفتها وعوائدها في العمل.

**4-البيئة، Environment :** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها، وأيضاً في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع، وهذه الأخيرة تشمل الجوانب السياسية والاجتماعية والتعليمية والثقافية والاقتصادية عن المجتمع، وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملين في المنظمة، فهي تؤثر في سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل ودرجة المنافسة، وهذه يجب أخذها في الاعتبار عند دراسة السلوك الإنساني في المنظمات.

ويوضح الشكل التالي العناصر الهامة في السلوك التنظيمي.

### الشكل رقم 05: العناصر الهامة في السلوك التنظيمي

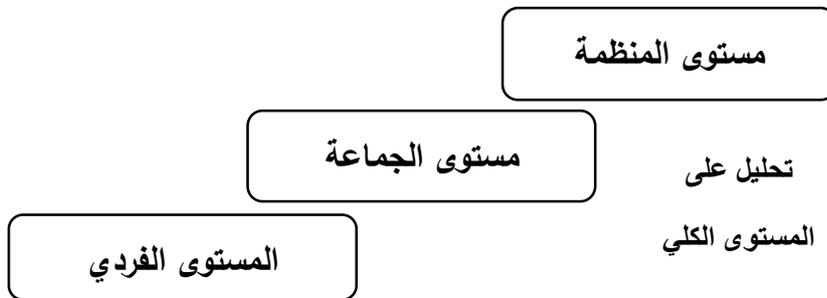


المصدر: صلاح عبد الباقي، السلوك الفعال في المنظمة، مرجع سابق، ص 37.

### المطلب الثالث: مستويات تحليل السلوك التنظيمي

ذكرنا من قبل أن هنالك ثلاث جوانب للسلوك التنظيمي، وهي : الفرد والجماعة والمنظمة ومن ثم فإن تحليل هذا السلوك لا بد وأن يعكس هذه الجوانب وبناء على المستوى الجزئي، ويشمل هذا تحليل السلوك الفردي، أو قد يتم التحليل على المستوى الكلي، ويشمل تحليل سلوك الجماعات والمنظمات، ويوضح الشكل التالي المستويات الثلاثة لتحليل السلوك التنظيمي.

### الشكل رقم 06: مستويات تحليل السلوك التنظيمي



تحليل جزئي

المصدر: راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 11.

## خلاصة الفصل الثاني :

كما أشرنا سابقا، فإن السلوك التنظيمي هو ذلك العلم الذي يدرس سلوك الأفراد داخل المنظمات، وهو محصلة لعلوم أخرى أهمها علم النفس وعلم الاجتماع، ويعتبر السلوك التنظيمي علم وفن. إن السلوك التنظيمي يتغلغل في كل وظيفة تقريبا على مستوى المنظمة وعلى مستوى الأعمال وعلى مستوى جميع التخصصات. فكل فرد يخطط لأن يشغل عملا في أي منظمة، سواء كانت كبيرة أو صغيرة الحجم، عامة أو خاصة، لا بد أن يدرس ويفهم السلوك التنظيمي ليتعامل مع الآخرين.

للسلوك التنظيمي عناصر ونماذج لدراسته، كما أن سلوك العاملين بالمنظمات يتميز بالتعقيد، حيث تشترك مجموعة من العوامل في تشكيله، وهي مجموعة العوامل الفردية التي ترجع إلى التكوين النفسي للفرد، ومجموعة العوامل الجماعية التي ترجع إلى طبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد في المنظمة، ومجموعة العوامل التنظيمية التي ترجع إلى تفاعل الأنظمة السلوكية على مستوى المنظمة.

إن اهتمام المنظمة بدراسة السلوك التنظيمي يسهل من إكساب كل فرد لمهارات يحتاجها، وعلى وجه خاص كل مدير يود أن يحقق أهدافه من خلال الآخرين.

## المبحث الأول: تقديم بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### المطلب الأول: نشأة وتطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R.

سنتطرق في هذا المطلب إلى العوامل التي أدت إلى إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية ومراحل تطور هذا البنك عبر الفترات الزمنية.

#### الفرع 01: نبذة تاريخية عن نشأة بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R.

تم إنشاء البنك المركزي الجزائري حاليا يدعى ببنك الجزائر بعد 06 أشهر من إعلان الاستقلالية، وفي عام 1963 تم إنشاء صندوق الجزائر للتنمية حاليا البنك الجزائري للتنمية، وفي عام 1964 الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، وفي سنة 1966 تم السيطرة على القطاع المصرفي الجزائري التجاري الذي كان تحت السيطرة الأجنبية، مما أدت هذه العملية إلى إعطاء الدولة ضرورة لإقامة وتنمية الاقتصاد الوطني، والتي من خلالها تقرر لإنشاء البنك الوطني الجزائري بموجب قانون 66-178 الصادر في 03 يونيو 1966، والذي أوكل إليه بصورة عامة أمر أخذ الاقتصاد المخطط على عاتقه، فقد كان منذ إنشائه مكلفا بتمويل عدة قطاعات اقتصادية والمتمثلة في<sup>1</sup>:

- القطاع الزراعي؛
- قطاع التجارة الخارجية؛
- مختلف قطاعات الاقتصاد الزراعي.

ونظرا للأهمية الإستراتيجية للفلاحة الجزائرية وللضرورة الأساسية لكفالة الحاجيات الوطنية والمنتجات الغذائية فإن كل الفلاحة تكنسسي أهمية كبرى، وتطورها يعتبر أحد الأعمال الهامة للدولة وللاقتصاد الفلاحي.

تميز بنك الفلاحة والتنمية الريفية بمشاكل شديدة التعقيد والمواجهة، وبعد عدة سنوات من تأسيس البنك المركزي الجزائري تقرر إعادة تنظيم وهيكله هذا البنك.

وبموجب المرسوم 82-106 الصادر في 07 جمادى الأولى عام 1402 الموافق ل 13 مارس 1982، تم إنشاء بنك الفلاحة والتنمية الريفية (البنك الفلاحي)، حيث نشر هذا القرار في الجريدة الرسمية رقم 11 في 16/03/1982 وتم تحديد قانونه الأساسي.

ظهر هذا البنك في تلك الفترة بالذات لسببين:

<sup>1</sup> بمقتضى المرسوم رقم 80-242 في 24 ذو القعدة عام 1400 الموافق ل 04/01/1980 المتعلق بإعداد هيكل المؤسسة المالية.

01- رغبة هذا البنك في تدعيم قطاع الفلاحة بهدف زيادة مردوديته، وبالتالي المساهمة في تحقيق الأمن الغذائي للبلاد، رفع المستوى المعيشي وتحسين ظروف حياة سكان الأرياف.

02- الظروف الاقتصادية وإلحاح الاقتصاد أدى إلى نشوء هذا النوع من البنوك من أجل رفع حصة المنتجات الزراعية في مجال الإنتاج الوطني، إعادة تنظيم جهاز للإنتاج الفلاحي، تنمية الرعي ببناء السدود وحفر الآبار، زيادة في مساحة الأراضي الصالحة للزراعة مع استصلاح أراضي جديدة. ولتحقيق هذا الهدف فإنه من الضروري وضع تخطيط فلاحي حقيقي وهيئة مالية مستقلة بذاتها، وقادرة على تمويل نشاطات هذا القطاع.

انضم بنك الفلاحة والتنمية الريفية في قائمة البنوك المتخصصة في:

أولاً: التكفل بتمويل الحاجيات المختلفة للقطاع الفلاحي، وكذا تطوير وتمويل النشاطات وهي:

- مزارع دولة الري (بناء السدود)؛
- المؤسسات الفلاحية والصناعية المرتبطة مباشرة بقطاع الفلاحة؛
- ديوان الفلاحة والتنظيمات الفلاحية؛
- الدواوين وتنظيم الغابات؛
- قطاع الصيد البحري.

ثانياً: تمويل كل المشاريع التي تساهم على تنمية الأرياف وهي:

- الأطباء الصيدليين، أطباء الأسنان، البيطريين؛
- الصناعات التقليدية.

يتم تدخل البنك الفلاحي في العنصرين السابقين:

- زيادة المساحات المستصلحة؛
- رفع الإنتاج الفلاحي في جميع المنتوجات؛
- متابعة الإنتاج الفلاحي إلى آخر مرحلة.

## الفرع 02: تعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R.

بنك البدر هو هيئة عمومية اقتصادية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وكذا يتمتع بالاستقلال في التسيير، إذن البنك يقوم بتقديم خدمات مختلفة للقروض يقوم بجمع الأموال المودعة من طرف الزبائن لاقتراضها إلى أشخاص طبيعيين أو معنويين (شركات) بفائدة محددة من طرف البنك، بالإضافة إلى تجارة النقود، شراء العملة الصعبة بواسطة تكلفة القرض، كما يمكن له إعادة استثمار رأس المال، وأخذ حصص إلزامية على شكل أسهم ضمن كل عملياته المالية نتيجة إعادة هيكلة البنك الوطني الجزائري والذي أصبح شركة مساهمة ذات رأس مال قدره 33 مليار دينار جزائري.

إن تسمية بنك الفلاحة والتنمية الريفية ليس له علاقة فقط بالفلاحة والتنمية الريفية، وإنما هي تسمية عادية، كذلك رمز البنك B.A.D.R. ، وبما أن البنك أصبح بنكا تجاريا مثله مثل البنوك التجارية الأخرى B.N.A ، C.P.A ، B.D.L ، B.E.A، فإنه يمول مختلف القطاعات الاقتصادية وفق شروط معينة. كما يعتبر البنك صاحب أكبر شبكة بنكية في الجزائر بالمقارنة مع الهيئات الأخرى، حيث زاد عدد الوكالات من 60 وكالة سنة 1983 إلى حوالي 283 وكالة و33 فرع في سنة 2001، كما أن اليد العاملة فيه تتجاوز 6970 عامل أي أكبر يد عاملة مقارنة مع البنوك الأخرى، أما بالنسبة لبنك ولاية المدية فيتكون من 07 وكالات متفرعة عبر مناطقها، بالإضافة إلى أن حجم القروض الممنوحة تتغير من يوم إلى آخر ومن ساعة إلى أخرى.

يقوم بنك الفلاحة والتنمية الريفية بوظيفتين أساسيتين هما:

- بنك إيداع وتوزيع الإعتمادات؛
- بنك التنمية الذي ينفذ المخططات وبرامج الفلاحة.

### الفرع 03: مراحل تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R.

مر بنك الفلاحة والتنمية الريفية بأربعة مراحل يمكن إنجازها فيما يلي:

#### المرحلة الأولى: (1982 – 1989):

تفرع بنك الفلاحة والتنمية الريفية عن بنك التنمية المحلية B.N.A سنة 1982، واهتم في هذه المرحلة بتحقيق هدفه الوحيد وهو إثبات وجوده في التخصص المستند إليه ضمن النشاطات الفلاحية، حيث قام بفتح العديد من الوكالات في أشهر المناطق الفلاحية، وخلال فترة زمنية تمكن البنك من اكتساب سمعة عالية في ميدان القطاع الزراعي والصناعي الغذائية والصناعة الميكانيكية الفلاحية.

#### المرحلة الثانية: (1989 – 1999):

استطاع بنك الفلاحة والتنمية الريفية أن يدخل هذه المرحلة من باجها الواسع، فقام بإدخال تكنولوجيا معلوماتية خاصة قطاع المؤسسات الاقتصادية الصغيرة والمتوسطة، حيث:

في سنة 1991: قام بتطبيق نظام SWIFT الخاص بالعمليات التجارية الدولية.

في سنة 1992: قام ببرمجيات progiciel sybu مع فروع المختلفة من أجل تسهيل العمليات البنكية كتسيير القروض، تسيير عمليات الصندوق والفحص من بعد لحساب العملاء بالإضافة إلى تسيير المودعات كما قام بإدخال المعلوماتية على كل

العمليات التجارية (عمليات فتح القروض الوثائقية التي لا تفوق 24 سا حاليا على الأكثر)، كما قام بإدخال مخطط الحسابات الجديدة على مستوى الوكالات.

في سنة 1993: نجاح عملية إدخال المعلوماتية على جميع أعمال البنك.

في سنة 1994: ظهور خدمة جديدة تتمثل في بطاقة السحب والتسديد.

في سنة 1996: قام بعملية الفحص السلبي télétraitement ، التي سهلت العمليات البنكية عن بعد وفي الوقت المطلوب.

في سنة 1998: قام باستعمال بطاقة السحب بين البنوك.

المرحلة الثالثة: (1999-2005):

اعتمد بنك الفلاحة والتنمية الريفية على برنامج خماسي من أجل سير التمويلات الاقتصادية والاجتماعية، ومن أجل تلبية أكبر قدر من حاجيات ورغبات العملاء خاصة وأنها عرفت تنوعا وتعددا، بالإضافة إلى ذلك دخول البنك ميدان العالمية حيث أصبح بنكا شاملا يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية وبالأخص مجال الاستثمار المستعمل من طرف رجال الأعمال، وبفضل هذا التطور تم إنجاز عدة مشاريع أهمها:

في سنة 2000: القيام بفحص دقيق لنقاط القوة والضعف لأداء البنك، كذلك إنجاز مخطط التسوية للمؤسسة لمطابقة القيم الدولية.

في سنة 2001: قام بالتطهير المالي والمحاسبي، تقليل الوقت، تخفيف الإجراءات الإدارية والتقنية، إدخال مخطط جديد في الحسابات على مستوى المحاسبة المركزية وتعميم الشبكة عبر الوكالات والمنشأة المركزية بالإضافة إلى تحقيق مشروع البنك المجالس.

في سنة 2002: عم نظام الشبكة المحلية مع إعادة تنظيم البرنامج progiciel sybu كزبون مقدم للخدمة وتعميم مشروع البنك المجالس على المستوى الوطني.

المرحلة الرابعة: (2005 إلى يومنا هذا):

قام بنك الفلاحة والتنمية الريفية في هذه المرحلة إلى إعادة تخصصه في الميدان الفلاحي أي تمويل النشاطات الفلاحية والمجالات المتعلقة بها.

ومن خلال تعرضنا إلى تطور بنك الفلاحة والتنمية الريفية نستطيع أن نقدمه في اثنتي عشر نقطة تتمثل في:

1. البنك الأول في ترتيب البنوك التجارية؛

2. استعمال نظام SWIFT منذ 1991؛
3. استعمال الإعلام الآلي في جميع عمليات التجارة الخارجية؛
4. الشبكة الأكثر كثافة؛
5. بنك شامل وعلمي يتدخل في تمويل كل القطاعات الاقتصادية؛
6. ما يقل عن 6مليار دولار أمريكي من التعاملات الاقتصادية والبنكية؛
7. 30 % من التجارة الخارجية الجزائرية؛
8. أول بنك جزائري يطبق مبدأ البنك المجالس مع خدمات مشخصة؛
9. الإدخال الكامل للإعلام الآلي على كل الشبكة بفضل برمجيات خاصة logiciel ملك للبنك، مصمم من طرف مهندسي المؤسسة؛
10. القيام بالعمليات البنكية في الوقت الحقيقي وعن بعد؛
11. ترتيب القروض الوثائقية في مدة 24 ساعة؛
12. إمكانية فحص الزبائن عن بعد لحسابهم الشخصية.

## المطلب الثاني: نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R والهياكل المختلفة له

### الفرع 01: نشاطات بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R.

إن نشاط البنك يتمحور ويعتمد على نوعين أساسيين هما:

#### 1- نشاطات التمويل: *Activité de financement*

- تمويل النشاط الفلاحي.
- تمويل المستفيدين الخواص ومختلف المساهمات الفلاحية والصناعية.
- تمويل تعاونية الخدمات وتقديم المساعدة لكل النشاطات والمؤسسات التي تساهم في التنمية الريفية.

#### 2- النشاطات الاقتصادية: *Les articles économique*

- تحديد سير التخطيط المكلف من أجلها.
- بذل مجهودات جد هامة من أجل تطوير الاقتصاد الوطني.
- تطوير قدرات وكفاءات لتلبية رغبات الوطن، من جهة تقديم القروض وتمويل النشاطات الاقتصادية.
- ربط العلاقات مع الدول الخارجية.
- القيام بمفاوضات واتفاقيات وكفاءات خاصة يقوم فيها بضبط الحسابات وتطبيق العمليات البنكية مع الخارج.
- تنشيط وإعطاء نفس جديد لهياكل الشبكة والوكالات المركزية على التموين البشري والتجاري.
- تحليل حسابات كل فرع ووكالة مركزية ولا مركزية وبعض النشاطات على مستوى مختلف مراكز الشبكة.

## الفرع 02: الهياكل المختلفة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية: B.A.D.R

تتكون شبكة البنك حسب القرار التنظيمي 2001/05 الصادر بتاريخ 14 مارس 2001 عن المديرية العامة والمتضمن التنظيم العام الجديد للبنك، ويتكون من عدة هياكل هي:

### 1. هياكل التسيير:

تتكون هياكل التسيير من المديرية العامة، يترأسها الرئيس المدير العام وثلاثة مدراء نواب ومسئول تقييمي والمديريات المركزية، ويتمثل دورها في:

تساهم في وضع السياسة العامة للبنك، وتطبيق الاستراتيجية الموقعة من طرف مجلس الإدارة والمديرية العامة.

- الحماية والحفاظة على فوائد المؤسسة.
  - ترقية وتطوير نوعية الخدمات المقدمة للزبائن باستمرار.
  - تسهر على المردودية الكلية للمؤسسة وتحسينها.
  - الحفاظ على صورة ومكانة البنك.
- وتتكون هذه الهياكل من ثلاثة نيابات للمديرية العامة والتقسيم الجهوي:

### النيابات للمديرية العامة:

- نيابة المديرية العامة (موارد، قروض، تسوية).
- نيابة المديرية العامة (إعلام آلي، محاسبة، خزينة).
- نيابة المديرية العامة (الإدارة والوسائل).

### التقسيم الجهوي:

- مديريةية العمليات التقنية مع الخارج.
- مديريةية العلاقات الدولية.
- مديريةية الرقابة والإحصاءات.

### 2. هياكل الرقابة الداخلية والاتصالات:

تتكون هذه الهياكل من المفتشية العامة ومديرية المراقبة العامة والتوجيه ودائرة الاتصالات

يتركز دور المفتشية ومديرية المراقبة والتوجيه فيمل يلي:

- السهر على احترام السياسة الموقعة من طرف المديرية العامة في جميع المجالات.
- ضمان تطبيق التعليمات في كل هياكل البنك وتقييمها مع ما هو موجود في الواقع.

- تقييم الأخطاء واقتراح تفاديها خاصة إذا كانت تمس سمعة البنك.  
أما دائرة الاتصالات فيتركز دورها في:

- التعرف بالبنك داخليا وعالميا.
- تطوير الاتصالات الداخلية والخارجية باستعمال الوسائل المتطورة.

### 3. هياكل الاستغلال:

تتمثل هياكل الاستغلال في الفروع، الوكالات التجارية، وكالات المكاتب المؤقتة، المكاتب الدائمة.  
ويتمثل دورها فيما يلي،

- تجسيد في أرض واقع السياسة العامة للبنك والمخطط الاستراتيجي.
- جمع الموارد وتوزيع القروض وتحصيل المستحقات من الزبائن.
- جلب أكبر قدر ممكن من المردودية للبنك.

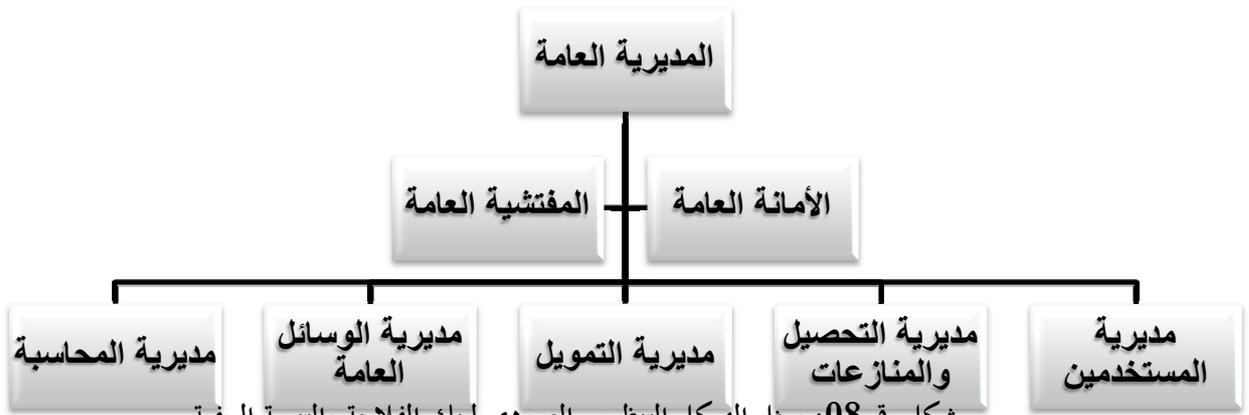
### 4. الهياكل الوظيفية:

تتكون الهياكل الوظيفية من مجلس الإدارة الجمعيات واللجان ويتمثل دورها فيما يلي:

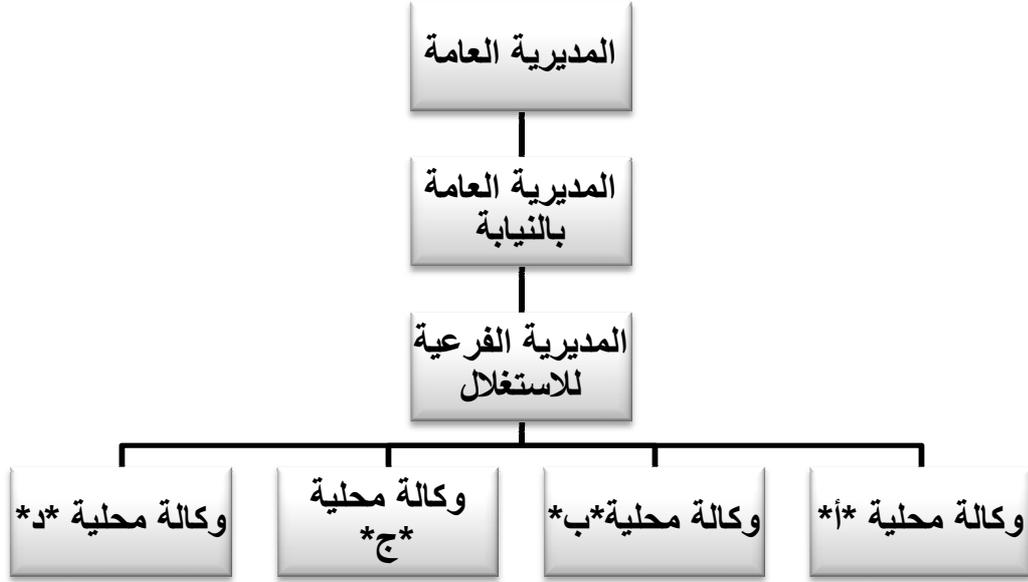
- مساعدة المديرية العامة في عدة مجالات محددة كالدراسات والاقتراحات.
  - الاستعانة بالمختصين للقيام بأعمالهم.
  - تقديم تقرير للمدير العام حول الأشغال التي تقوم بها.
- بالإضافة إلى أن بنك الفلاحة والتنمية الريفية ينقسم إلى قسمين:

- تقسيم أفقي: حسب النشاط.
- تقسيم عمودي: حسب السلم.

شكل رقم 07: يمثل الهيكل التنظيمي الأفقي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



شكل رقم 08: يمثل الهيكل التنظيمي العمودي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.



المصدر: بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

## المطلب الثالث: المهام والمبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية

### الفرع 01: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية: B.A.D.R

1. بنك الفلاحة والتنمية الريفية كبنك تجاري: تتمثل مهامه في:

- معالجة جميع العمليات التي يقوم بها أي بنك تجاري (قرض، صرف، خزينة).
- فتح حسابات لكل شخص يقدم طلبا بهذا الشأن.
- المشاركة في جميع مجالات التوفير والاحتياط.
- التعامل مع مؤسسات القرض العمومي.
- تمويل مختلف العمليات المتعلقة بالتجارة الخارجية خاصة الاستيراد ومحاوله تقديم تسهيلات للاستثمار الوطني.
- منح قروض قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.

2. بنك الفلاحة والتنمية الريفية كوسيلة للمراقبة:

- مراقبة تطابق التدفقات المالية للمؤسسات مع المخططات والبرامج المتعلقة بها، وهذا تحت وصاية السلطات المعنية.
- تتدخل دوريا في وضعيتها وتسييرها المالي.

إن القانون التأسيسي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية يلخص مهامه من خلال المادة الرابعة التي تحدد مجالات تدخله كما يلي: "إن مهمة خاصة في تنفيذ جميع العمليات المصرفية والإعتمادات المالية بمختلف أشكالها طبقاً للقوانين والتنظيمات المعمول بها في القروض والمساهمة فيها، يكتسي طبقاً للسياسة الحكومية تنمية مجموع القطاعات الفلاحية:

- تمويل العمليات الفلاحية التقليدية والزراعية والصناعية، كما يقدم البنك مساعداته لكل المؤسسات التي تساهم في تنمية العالم الريفي.
- تمويل المشاريع الخاصة بالاستثمارات (الصناعات الصغيرة، التجارة، سيارات الإسعاف، الفلاحين) في شكل قروض تقدم من سنتين إلى سبع سنوات.
- تمويل قطاع الصحة: يمول البنك الاستثمارات الخاصة بهذا القطاع مثل فتح عيادة طبية، فتح مراكز تصوير طبي، صيدليات، مراكز التحاليل الطبية... الخ) على شكل قروض لمدة خمس سنوات بمعدل فائدة سنوي بـ 3.5 % .
- تمويل بعض الاستثمارات الخاصة بتطوير الريف: وتتمثل في تمويل قطاع النقل حيث تمنح قروض في إطار تشغيل الشباب تخص وسائل نقل المسافرين، وكذا تساهم في دعم مشروع تربية الحيوانات كالأغنام والأبقار وشراء العتاد الفلاحي لتكوير الفلاحة... الخ، الأطباء، الصيادلة، أطباء الأسنان والبيطريين، حرفيين الصناعة التقليدية، التجار الخواص، المؤسسات الخاصة بأشكالها.
- يقدم البنك حملة من قروض الاستغلال كقروض لتمويل الحملات الفلاحية وكذا لموازنة الوضعية المالية للمؤسسات (السحب على المكشوف، تسبيقات بنكية...).

## **الفرع 02: المبادئ التي يركز عليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية: B.A.D.R.**

تتمثل المبادئ في:

1. مبادئ الاستغلال: يهتم البنك عموماً بالزبون، يحرص على حسن استقباله، يقدم له الخدمات، يبادر بإعطائه المعلومات الصحيحة والدقيقة حتى يكون على علم بكل مل يحدث في الساحة الاقتصادية، مما يجعله مستقلاً عن الحكومة وعن الخارج.
2. مبدأ القرض والمخاطرة: إن البنك حريص على أموال المودعين له حتى يكون في مستوى الثقة، كما أنه ملزم بإعادة الحق إلى أهله خاصة وأن هناك ضمانات التي يتطلبها البنك.
3. مبدأ السيولة النقدية: يتعامل المصرف بأموال الناس، الذين إذا رغبوا بسحب ودائعهم يكون البنك حاضراً لطلباتهم، أي المال النقدي يكون جاهزاً لمواجهة طلبات السحب الآتية من قبل الزبائن.
4. مبدأ الخزينة: يتمثل في وجوب ترك نسبة معينة في خزينة البنك المركزي.

5. مبدأ الأمن: يلجأ المواطن إلى المصرف من خلال تعاملاته التجارية وادخار أمواله تفاديا للمخاطر التي يمكن أن يتعرض لها كالسرقة، إذن البنك يعمل كجهاز أمن مطالب، بل ملزم بالمراقبة الصارمة للإمضاءات وغيرها.

## المطلب الرابع: الأهداف والخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

### الفرع 01: أهداف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: B.A.D.R

بعد دخول الجزائر عالم اقتصاد الشوق أصبح بنك الفلاحة والتنمية الريفية يسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، حيث هذه المرحلة فرضت إعادة وسائل التسيير وتطويرها وتوسيع الحرية في ممارسة الأنشطة الاقتصادية المختلفة، كما فرضت أيضا المنافسة الداخلية والخارجية بين المتعاملين مع الاستثمارات الأجنبية، وقد عقدت دورة لمدراء الوكالات على مستوى المديرية العامة واقتُرحت فيها المحاور الاستراتيجية للبنك عن طريق وكالاته، وتتمحور حول عدة أهداف هي:

- مساهمة البنك في سياسة التنمية وتجديد القطاع الفلاحي بإدخال التحسينات عليه، والاستثمار في النشاطات الأكثر مردودية.

- تطوير المنتجات الزراعية الغذائية والصناعية وكذا مساعدة الفلاحين لترويج المنتجات للمساهمة في التجارة الخارجية ودعم المهن الحرة.

- يسعى بنك الفلاحة والتنمية الريفية إلى المنافسة مع البنوك الأخرى في مجال التسيير وتقديم الخدمات وتحسين ظروف العمل، وتوفير أحسن الخدمات للعميل.

- تجديد الممتلكات والوسائل.

- إيجاد سياسة أكثر فعالية في جميع الموارد.

- تطوير نوعية الخدمات المقدمة.

- التكوين الجيد للمستخدمين لضمان التسيير الحسن.

- المساهمة في دعم الاقتصادي الوطني.

- العمليات المتعلقة بالقرض بالاعتماد المستندي.

- العمليات المتعلقة بالسحب على الأجهزة التابعة للبنوك الأخرى.

- توسيع مجالات القرض في قطاعات أخرى غير المتعلقة بالفلاحة.

- المساهمة في تطوير الأرياف وتحسين ظروف العمل والمعيشة.

## الفرع 02: الخدمات المقدمة من طرف بنك الفلاحة والتنمية الريفية: B.A.D.R.

1. حسابات إيداع لأجل: هو حساب غير مقيد بسندات بنكية، وموجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين.
  - حساب الأموال بالعملة الصعبة: توضع تحت تصرف العميل في كل وقت بنسبة فائدة حسب الشروط العاملة للبنك.
  - حساب الأموال بالعملة المحلية (الدينار): يقدر المبلغ ب 10000 دج على الأقل بمعدل فائدة ثابت تدفع في آخر المدة الزمنية المحددة من طرف البنك.
2. سند الصندوق: إيداع بأجل موجه للأشخاص الطبيعيين والمعنويين بصفة رسمية أو للحامل، والمبلغ الأدنى يقدر ب 10000 دج بفائدة متغيرة.
3. بطاقة البدر: تسمح هذه البطاقة بالسحب نقدا عن طريق موزعات أوتوماتيكية متواجدة عبر الوكالات الجزائرية وتمثل محاسن هذه البطاقات في:
  - تسهيل عمليات السحب.
  - تسمح لصاحبها السحب 24 ساعة وحتى في الأعياد وأيام العطل.
  - تجنب الانتظار الطويل في شبك البنك.
4. بنك البدر يسهل تغيير الحسابات عن بعد.
5. معالجة العمليات البنكية عن بعد وفي وقتها الحقيقي.
6. دفتر التوفير لبنك البدر: في إطار تشجيع الادخار والتوفير يفتح البنك للأشخاص دفاتر تسجل فيها كل عمليات السحب والإيداع.
7. تمويل الاستثمارات:
  - تمويل قطاع الصيد البحري: يمول قطاع الصيد البحري وتربية الأسماك في شكل قروض متوسطة الأجل (7 سنوات) وبفائدة تقدر ب 6.5 % سنويا.
  - تمويل المشاريع الخاصة بالاستثمارات: وتمثل في الصناعات الصغيرة، التجارة، سيارة الإسعاف، الفلاحين، ويكون تمويل هذه الاستثمارات في شكل قروض تقدم لمدة 3 سنوات.
  - تمويل قطاع الصحة: يمول بتك الفلاحة والتنمية الريفية الاستثمارات الخاصة بهذا القطاع مثل فتح عيادة طبية، فتح مراكز تصوير طبي، صيدليات، مراكز التحاليل الطبية وذلك في شكل قروض لمدة 5 سنوات بمعدل فائدة يقدر ب 3.5 % سنويا.

- تمويل بعض الاستثمارات الخاصة بالتطوير الريفي: وتتمثل في تمويل قطاع النقل وتدعيم مشروع تربية الحيوانات والمشاريع الزراعية وما يرافقها.

## المبحث الثاني: تصميم الدراسة الميدانية

### المطلب الأول : عينة الدراسة

تم الإعتماد على عينة قوامها ثلاثون (30) موظف في بنك الفلاحة و التنمية الريفية، حيث تم توزيع استمارة الدراسة عليهم. وقد تم استرجاع اثنين وعشرين (22) استمارة أي ما يمثل 73.33 بالمائة، وهي نسبة يمكن الإعتماد عليها لغايات التحليل الإحصائي.

### المطلب الثاني: تصميم أداة الدراسة

بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح به والإمكانيات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي (الإستبانة) وذلك لعدم توفر البيانات الأساسية المرتبطة بالموضوع كالبيانات المنشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظات الشخصية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم إستبانة معتمدا في ذلك على الدراسات السابقة في نفس المجال.

وقد تكونت الإستبانة من جزء واحد ويتكون من (15) عبارة مقسمة على ثلاثة محاور وهي:

**(1) محور المحددات القيادية** ويشتمل هذا المحور على (5) عبارات.

**(2) محور المحددات الإتصالية** ويشتمل هذا المحور على (5) عبارات.

**(3) محور المحددات التحفيزية** ويشتمل هذا المحور على (5) عبارات.

واستخدم الباحث التقسيم الخماسي الليكاري حيث يقابل كل فقرة من محاور أداة الدراسة خمسة خيارات مقسمة إلى

درجات كمايلي:

- درجة (1) غير موافق بشدة.

- درجة (2) غير موافق.

- درجة (3) موافق بدرجة متوسطة.

- درجة (4) موافق.

- درجة (5) موافق بدرجة عالية.

إذا قد تبني الباحث في إعداد الإستبانة الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الإجابات المحتملة لكل سؤال.

## المطلب الثالث: صدق وثبات أداة الدراسة

### أولاً: الصدق الظاهري للأداة:

للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه، تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء الهيئة التدريسية بالمركز الجامعي ميلة، وتم الأخذ بملاحظاتهم، وإعادة صياغة بعض الفقرات، وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن بين مضامين الإستبانة في فقراتها وبلغ عدد المحكمين (05) كما هو موضح في (مخرج الـspss). وفي ضوء تصويبات المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة (الإستبانة) بصورتها النهائية .

### ثانياً: ثبات أداة الدراسة:

اقترح كرونباخ معادلة تعتمد على متوسط معاملات الارتباط بين أبعاد المقياس أطلق عليها معامل ألفا (Alpha Coefficient) لاختبار ثبات أو تجانس المقياس واتساقه الداخلي. حيث أن معامل "ألفا كرونباخ" كلما كان (0.7) فأكثر دل ذلك على الثبات والاتساق الداخلي للمقياس المستخدم<sup>1</sup>، وقد أجرى الباحث خطوات الثبات على العينة بطريقة "ألفا كرونباخ" (Cronbach's Alpha)، لقياس ثبات الاستبانة تم احتساب معامل (ألفا كرونباخ) كمعامل للثبات الكلي، وارتباط الفقرات والجدول رقم (1) يبين معاملات (ألفا كرونباخ) لأبعاد الدراسة بالإضافة إلى معامل الثبات الكلي.

### الجدول رقم (01)

معاملات الثبات (طريقة ألفا كرونباخ) حسب المحاور

إسم البعد	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ للثبات
المحددات القيادية	05	0.82
المحددات الإتصالية	05	0.87
المحددات التحفيزية	05	0.85
الإستبانة ككل	15	0.903

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على نتائج الـ (SPSS)

وبلغ معامل الثبات الكلي (0.903)، وهو أكبر من (0.70) مما يدل على أن الإستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وهذا ماطمأن الباحث من تطبيقها على جميع أفراد عينة الدراسة.

## المطلب الرابع: أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة، تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصاراً بالرمز (SPSS)، وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات، المتوسطات والانحرافات المعيارية... الخ، وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط، التباين الأحادي... الخ. وفيما يلي مجموعة الأساليب الإحصائية التي تم استخدامها في هذه الدراسة:

**1- المدى:** حيث بعد إدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا مقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان تم حساب المدى بين أكبر وأصغر قيمة لدرجات مقياس ليكارت (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد درجات المقياس للحصول في الأخير على طول الخلية الصحيحة أي (4/5=0.8)، تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس وهي (1) وذلك لتحديد الحد الأعلى للفتة (1.8=1+0.8)، وهكذا أصبح طول الفئات كما يلي:

- من 1 إلى 1.8 يمثل الرأي لا أوافق بشدة.

- من 1.81 إلى 2.6 يمثل الرأي لا أوافق.

- من 2.61 إلى 3.4 يمثل الرأي موافق بدرجة متوسطة.

- من 3.41 إلى 4.2 يمثل الرأي موافق.

- من 4.21 إلى 5 يمثل الرأي موافق بشدة.

**2- التكرارات والنسب المئوية:** تمت الاستعانة بالتكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة، وكذا لتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات محاور الاستبيان.

**3- اختبار ألفا كرونباخ:** لمعرفة ثبات فقرات الاستبيان.

## المبحث الثالث: واقع المحددات التنظيمية في سلوك الموارد البشرية لبنك الفلاحة والتنمية

### الريفية

#### المطلب الأول: واقع المحددات القيادية

##### الجدول رقم (02)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المحددات القيادية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
01	يصغي لك رئيسك المباشر حينما تشرح له مدى التقدم في العمل.	2.7727	1.06600	متوسط
02	يمتدحك رئيسك المباشر حينما تعمل بجدية أكثر.	2.6818	1.28680	متوسط
03	يضع رئيسك المباشر إقتراحاتك موضع التنفيذ.	2.5000	1.22474	متوسط
04	يراعي رئيسك المباشر مصالحك الشخصية.	2.4545	1.26217	منخفض
05	لا يغضب رئيسك المباشر حينما لا تكمل العمل في الوقت المحدد	2.3182	1.04135	منخفض
#	المحددات القيادية	2.5454	1.17621	متوسط

يعرض الجدول رقم (02) نتائج تحليل المحددات القيادية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية والذي كانت عدد الأسئلة التي تقيسه هي (5) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (1-5) كما جاء في أداة الدراسة (مخرج spss)، حيث بلغ الوسط الحسابي لواقع المحددات القيادية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (2.5454) وبدرجة موافقة (متوسط).

#### المطلب الثاني: واقع المحددات الإتصالية

### الجدول رقم (03)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المحددات الإتصالية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
06	يتميز الإتصال في البنك بالسرعة في نقل المعلومات.	3.4091	1.29685	متوسط
07	يعتمد البنك على وسائل الاتصال غير الرسمي.	2.8182	1.43548	متوسط
08	يعتمد البنك على الوسائل الحديثة في الاتصال.	3.1364	1.42413	متوسط
09	يولي البنك أهمية بالغة لمكتب الإعلام والاتصال.	2.7727	1.54093	متوسط
10	يعتمد البنك على فن الإنصات للآخرين أثناء الإتصال.	2.7727	1.47783	متوسط
#	المحددات الإتصالية	2.96182	1.43504	متوسط

يعرض الجدول رقم (03) نتائج تحليل المحددات الإتصالية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية والذي جاء قياسه عن طريق (05) أسئلة تمثلت في الأسئلة من (6-10) كما وضحت في أداة الدراسة (مخرج spss). حيث بلغ الوسط الحسابي لواقع المحددات الإتصالية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (2.96182) وبدرجة موافقة (متوسط).

### المطلب الثالث : واقع المحددات التحفيزية

#### الجدول رقم (04)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المحددات التحفيزية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

رقم الفقرة	المجال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى القبول
11	يحرص البنك على تقديم الحوافز المادية للموظفين.	2.4545	1.595445	منخفض
12	يتابع البنك الحاجات الإجتماعية للموظفين.	2.6818	1.39340	متوسط
13	يوفر البنك ظروف الأمن والسلامة للموظفين.	3.4091	1.33306	متوسط
14	يركز البنك على حاجات التقدير والإحترام للموظفين.	2.4545	1.47122	منخفض
15	يسعى البنك لتنمية تحقيق الذات للموظفين.	2.4545	1.40500	منخفض

#	المحددات التحفيزية	2.6908	1.439626	متوسط
---	--------------------	--------	----------	-------

يبين الجدول رقم (04) نتائج تحليل المحددات التحفيزية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية أين جاء قياسها عن طريق (05) أسئلة تمثلت في الفقرات من (11-15) كما هو موضح في أداة الدراسة (مخرج spss)، حيث بلغ الوسط الحسابي لواقع المحددات التحفيزية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (2.6908) وبدرجة موافقة (متوسط).

### المطلب الرابع : واقع المحددات التنظيمية

#### الجدول رقم (05)

استجابات أفراد الدراسة لعبارات محور (المحددات التنظيمية) مرتبة حسب متوسطات الموافقة

المجال	الوسط الحسابي	مستوى القبول
المحددات القيادية	2.5454	متوسط
المحددات الإتصالية	2.96182	متوسط
المحددات التحفيزية	2.6908	متوسط
المحددات التنظيمية	2.732673	متوسط

يبين الجدول رقم (05) نتائج تحليل المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية حيث بلغ الوسط الحسابي لواقع المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة و التنمية الريفية (2.732673) وبدرجة موافقة (متوسط).

# النتائج و التوصيات

## 1- النتائج:

تبين لنا من إخلال إختبار فرضيات الدراسة ما يلي:

- هناك مستوى متوسط للمحددات القيادية و يرجع ذلك إلى عدم وجود الثقة بين العمال و المشرفين، كما تتخذ القرارات من طرف المديرين مع مراعاة اقتراحات الإطارات فقط دون الأخذ بأراء المنفذين بعين الإعتبار، كذلك عدم وضوح السياسات و الأهداف المراد تحقيقها وفي هذه الحالة نجد القائد يتخبط في قراراته مما يريك العاملين و يهدر الجهد و الوقت.
- هناك مستوى متوسط للمحددات الإتصالية و يرجع ذلك إلى عدم الاستغلال الأمثل من طرف الإدارة لوسائل الاتصال الموجودة في المؤسسة كالاتتماعات والمقابلات و التقارير، عدم وجود إتصال جيد بين مختلف الموظفين خاصة الإتصال العمودي.
- هناك مستوى متوسط للمحددات التحفيزية و يرجع ذلك إلى أن الحوافز السلبية مطبقة بشكل مكثف و بالتالي فالإدارة تركز على معاقبة العامل أكثر من تركيزها على معالجة الوضع بأساليب أخرى، الظروف المادية المحيطة بالموظفين غير مناسبة للعمل و هذا ما لاحظناه عند أغلب الموظفين، لا تستعمل الحوافز المعنوية من تكريم و شكر و غيرها مما ينقص من عزيمته الموظفين.
- هناك مستوى متوسط للمحددات التنظيمية و يرجع ذلك إلى عدم الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمه في المؤسسة محل الدراسة.

## 2- التوصيات:

- تنظيم اجتماعات دورية بين القيادات العليا والمستويات الدنيا لشرح الرسائل.
- إشراك الموظفين التنفيذيين في اتخاذ القرارات ليشعرون بالثقة في النفس و بذلك تشجيع تبادل الأفكار .
- التعرف على جماعات العمل غير الرسمية وكذلك القيادات غير الرسمية، وتوصيل المعلومات الصحيحة لهم، ومتابعة توصيلهم للمعلومات.
- تشجيع الاتصالات من أسفل إلى أعلى.
- توعية الإدارة الوسطى بأهمية الدور الذي تلعبه كحلقة وصل.
- فعالية إبلاغ الأوامر من المهارات التي يجب أن تكتسبها كمدير لشركة أو أية منظمة أعمال... الخ.
- ضرورة منح الترقية للعامل الذي هو أهل لها دون تمييز بين العمل.
- الإهتمام بالموظف من خلال توفير الجو المناسب للعمل يشعر بالراحة أثناء تأدية مهامه.

## النتائج و التوصيات

- لابد من وجود ارتباط كامل وواضح و عادل بين الحصول على الحافز وأداء العامل.
- الإهتمام بالإتصال داخل المؤسسة و محاولة تطويره خاصة الإتصال العمودي، من أجل توصيل القرارات بصفة مباشرة لتقبل بسهولة و بصورة مبسطة و بذلك الرفع من الروح المعنوية للموظفين.

## الخاتمة العامة

يلعب المورد البشري بدون شك دوراً رئيسياً في حياة منظمات الأعمال، فبالإضافة إلى مساهمته في سيرورة الإنتاج وزيادة حجم الاستثمارات ونمو الدخل، فهو مصدر الحركة والنشاط الاقتصادي ويكسب أهميته خاصة في فعالية المنظمة، طالما أنه بقي يشكل العنصر الفاعل الوحيد الذي يبذل الجهد العضلي والفكري، و مما يؤكد اقتناع كل المنظمات بذلك هو حرصها على إنشاء وإرساء وظيفة تختص بتسيير هذا المورد الهام والاعتناء به وتوفير الظروف الملائمة لتنمية قدراته.

وبذلك فإنه من الصعب أن تستقيم الأمور بالمنظمة، طالما أن سلوك الفرد لا يتماشى مع أهداف المنظمة، فالمحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية في المنظمات (مثلة في كل من المحددات القيادية، المحددات التحفيزية، المحددات الاتصالية) لها تأثير كبير على سلوك الفرد في المنظمة.

فالقيادة تعتبر فن التأثير في المرؤوسين، وان اعتماد الشخص القائد لنمط معين من القيادة هو في نفس الوقت يقوم بتحديد سلوكيات معينة للأفراد نتيجة لتطبيق هذا النمط، فقد تكون هذه السلوكيات إيجابية بناءة، كما قد تكون سلبية دفاعية، فسلوك الفرد المنطوي تحت لواء شخص القائد الأوتوقراطي المتسلط يختلف و بدرجة كبيرة عن سلوك الفرد المنطوي تحت لواء شخص القائد الديمقراطي، كما يختلفان عن سلوك الفرد المنطوي تحت شخص القائد الحر أو المتسيب. وبذلك فمقتضيات الموقف الذي يواجهه شخص القائد تفرض عليه تبني نمط قيادي مناسب، وهو ما يؤدي إلى ظهور سلوكيات معينة للمرؤوسين نتيجة ذلك.

والحافز هو توجيه سلوك الإنسان و دفعه نحو القيام بعمل معين أو الابتعاد عن فعل معين و ذلك بغرض إشباع حاجة أو تجنب ضرر، و بذلك فنظام الحوافز هو وسيلة المنظمة في توجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الزيادة في الإنتاج و تحسين جودته بأقل التكاليف، وتحقيق رضاهم الناتج عن إشباع حاجتهم الضرورية، المادية منها و النفسية و الاجتماعية، و تميل المنظمات في الوقت الراهن إلى استخدام الحوافز الايجابية أكثر من الحوافز السلبية لما لها من فعالية نحو توجيه سلوك الأفراد نحو أهداف المنظمة .

و يمتد أثر الاتصال إلى أبعد من مجرد تبادل الأفكار و المعلومات و انسياب و تدفق البيانات، فهي وسيلة للتعرف على اتجاهات الآخرين، كما هي أداة في يد القادة لحسن استخدام المرؤوسين و في سبيل تعزيز العلاقات بين الأفراد على كافة المستويات، و يأخذ الاتصال عند مزاولته شكلا سلوكيا، و بذلك تتوقف الحالة المعنوية للأفراد و أدائهم في مختلف المستويات التنظيمية على مدى فعالية و كفاءة الاتصال في التنظيم، و قد يحقق هذا الأخير بصفة أساسية تبيان الواجبات و الأعباء الخاصة بالعمل للفرد و الطريقة الملائمة لانجازها، و يؤدي عكس هذا الانخفاض و تدهور معنوياته انجازه.

وبذلك فان توليفة معينة من هذه المحددات قد تفرض سلوكيات ايجابية بناءة مجسدة في الرضا الوظيفي تساعد على تحقيق أهداف المنظمة بفعالية و كفاءة قصوى، كما قد تفرض سلوكيات سلبية دفاعية (هدامة) ناجمة عن الإحباط و عدم قدرة الفرد العامل على إشباع حاجاته، و قد يتجلى ذلك أساسا في زيادة معدلات الغياب و معدل دوران العمل و معدلات الحوادث و

الإصابات و انخفاض الأداء الفردي و كثرة الإضرابات و النزاعات و غيرها. و كل ذلك يؤدي إلى تبني سلوك عدواني يتمثل أساسا في مهاجمة الرؤساء ، و بذلك يتعين على منظمات الأعمال أن تختار توليفة مناسبة من هذه المحددات تسمح لها بتحقيق الأهداف العامة للمنظمة بفعالية من جهة و ترفع من مستوى معنويات الأفراد و الرضا من جهة أخرى، و بذلك فقط تستطيع المنظمة ضمان استمراريتها و بقائها و يدعم قوتها التنافسية و مكانتها في المجتمع.

# قائمة المراجع و المصادر

## 1- الكتب:

1. ناريمان لهلوب و د . مجادة الصرايرة ، مهارات القيادة التربوية الحديثة ، دار الخليج للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2012 .
2. الحاج محمد ، كيف تصبح قياديا ناجحا ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان الأردن 2011 .
3. الصالحي نبيل محمود ، استراتيجيات الإدمر المدرسة في ضوء الاتجاهات المعاصرة ، دار الجنادرية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، الطبعة الأولى 2011 .
4. عبوي زيد منير دور القيادة التربوية في اتحد القرارات الإدارية ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2010 .
5. هاشم حمدي رضا ، إدارة التحول و القيادة الفعالة ، دار الراية للنشر و التوزيع عمان، الأردن 2010.
6. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، دار هومة ، أبو ظبي الإمارات العربية المتحدة ، الطبعة الثالثة 2009.
7. أحمد قوراية ، فن القيادة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الساحة المركزية ، بن عكنون الجزائر ، طبعة 6-2007 .
8. مدحت محمد أبو النصر، قادة المستقبل: القيادة المتميزة الجديدة، المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، مصر، الطبعة الأولى 2012 .
9. عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن عمان الطبعة الأولى 2008 .
10. سميت، هنري انطون سمور ، علاء أحمد، تكنولوجيا إدارة المشاريع الهندسية و المقاولات ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2009 .
11. كنعان نواف ، القيادة الإدارية، مكتبة دار الثقافة للتوزيع والنشر عمّان ، الأردن ، 2002 .
12. أبو النصر مدحت محمد ، الإدارة بالحوافز : أساليب التحفيز الوظيفي الفعال ، القاهرة /مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012 .
13. عربيات ياسر أحمد ، المفاهيم الإدارية الحديثة ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع ، عمان/الأردن ، 2008.
14. حمداوي وسيلة، ديوان المطبوعات الجامعية الجهوية قسنطينة ، مديرية النشر قلمة ، الجزائر ، 2004 .
15. عبوي زيد منير ، التخطيط و التطوير الإداري ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان / الأردن ، 2008 .
16. د. قصيبات سعاد هاشم ، الإدارة العامة و التربوية في عالمنا المعاصر ، المجموعة العربية للتدريب و النشر ، القاهرة ، مصر 2010 .
17. الزعابي خليفة محمد ، كارما الأعمال ، دار اليقين للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر ، 2011 .
18. أمين عبد العزيز ، إدارة الأعمال و تحديات القرن الحادي والعشرين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة مصر بدون سنة نشر .
19. صالح مهدي، محسن العامري ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007.
20. سلمان زيد منير ، إدارة إختيار الموظفين ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2008 .

## قائمة المراجع و المصادر

21. زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان الأردن، 2011.
22. سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان الأردن.
23. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان الأردن ، 2008.
24. حسين محمود، حريم مهارات الاتصال في عالم الاقتصاد و إدارة الأعمال ، دار الحامد ، عمان . الطبعة الأولى 2010 .
25. أبو النصر، محمد مدحت، مهارات الاتصال الفعال مع الآخرين، المجموعة العربية للتدريب و النشر القاهرة مصر 2012 .
26. محمد عبده حافظ ، العلاقات العامة ، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة مصر . الطبعة الأولى 2009.
27. ناصر دادي عدون ، الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية ، دار المحمدية العامة الجزائر سنة النشر مجهولة.
28. صالح المهدي محسن العمري وآخرون ، الإدارة و الأعمال ، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن الطبعة الأولى 2008.
29. علي الطلاعين ، أساسيات و مبادئ إدارة الأعمال ، دار يزيد للنشر ، الأردن 2005 الطبعة الثانية.
30. جمال الدين لعويسات ، السلوك التنظيمي و التطوير الإداري ، بو زريعة الجزائر، ط 2003 .
31. محمد يسري د عبس ، الاتصال والسلوك الإنساني ، الإسكندرية البطاش 1999.
32. إبراهيم عبد العزيز شي ، أصول الإدارة العامة ، د ط ، منشأة المعارف الإسكندرية ، 1993.
33. فاروق مدارس، التنظيم وعلاقات العمل، دار مدني، طبعة 2004.
34. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع و النشر، القاهرة مصر 2003.
35. بو فلجة غايات ، مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، وهران ، الطبعة 2، 2004.
36. معمري هواري ، تقنيات الاتصال ، ألفت على طلبة الإعلام الآلي ، جامعة التكوين المتواصل ورقلة ، 2007 ،
37. سلوى عثمان الصديقي ، هناء حافظ بدوي ، أبعاد العملية الاتصالية ، المكتب الجامعي الحديث ، دط ، الإسكندرية 1999.
38. زيد عبوي ، إدارة الموارد البشرية ، الطبعة الأولى ، دار كنوز للمعرفة و النشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، 2007.
39. فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية ، دار أسامة للنشر ، عمان 2008.
40. صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، د ط، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، 1999.
41. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الإسكندرية مصر، الدار الجامعية، ط 2004.
42. محمد إسماعيل بلال ، إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الجديدة ، 2004.
43. راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999 .
44. بوحنة فوي ، تنمية الموارد البشرية ، مركز الكتاب الأكاديمي ، عمان الأردن 2009 .
45. صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
46. عبد الله بن عبد الغني الطحجم ، د طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي ( المفاهيم ، النظريات ، التطبيقات ) ، ط 4، 2003.
47. محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002.

## قائمة المراجع و المصادر

48. جمال الدين محمد المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس ، السلوك التنظيمي ( نظريات و نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ) ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
49. عوض،ض ، عامر سالم ، السلوك التنظيمي الإداري ، دار أسامة للنشر والتوزيع الأردن ، عمان ، ط 1 ، 2008.
50. راوية حسن، السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
51. جولي بالانت: التحليل الإحصائي باستخدام برنامج (Spss)، ط2، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، الجيزة، مصر، 2009.

### 2-المذكرات :

- 52.العربي دخموش ، التحفيز بوحدة نوميديا التابعة للديوان الشرقي للحليب و مشتقاته ، مذكرة الماجستير في إدارة الأعمال ، معهد العلوم الاقتصادية ، جامعة الإخوة منتوري قسنطينة ، الجزائر، 1999.
- 53.نصرالدين بوفرينة ، أثر التحفيز على أداء الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة الجبس و مشتقاته رجاص ، مذكرة مكملة لنيل شهادة ليسانس ، معهد العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير ، المركز الجامعي ميلة ، 2011.
- 54.سمان ساهرة، دور الاتصال الفعال في إدارة الموارد البشرية دراسة حالة مديرية الأشغال العمومية بورقلة ، مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة تقني سامي في تسيير الموارد البشرية، مركز التكوين المهني و التمهيّن سليمان محمد عين البيضاء - ورقلة - ، 2009.
- 55.صليحة لعجال ، السلوك التنظيمي و إدارة الموارد البشرية ، مذكرة لنيل شهادة الليسانس، معهد علوم التسيير ، المركز الجامعي الدكتور يحي فارس -المدية-، 2006.

إستبانة الدراسة  
بسم الله الرحمن الرحيم



المركز الجامعي بميلة  
معهد العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم الإقتصادية  
برنامج الليسانس

أخي مأمُ وظف، أختي مأمُ وظفة.. تحية عطرة وبعد:

يقوم الطلبة "كتاب سعيد، جوال أحمد، سليمان حسام الدين"، بإعداد دراسة علمية بعنوان "المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية: دراسة ميدانية على بنك الفلاحة والتنمية الريفية"، وذلك استكمالاً للحصول على شهادة الليسانس في العلوم الإقتصادية تخصص مالية، لذا نرجو التكرم بالإطلاع على مضامين الإستهبان والإجابة على فقراته، بما ترونه مناسباً.  
نشكر لكم سلفاً حسن تعاونكم معنا في إستكمال بيانات الاستهبان داعين الله أن يمدنا بتوفيقه وأن يمكننا جميعاً من عمل الخير لخدمة بلدنا العزيز.

وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

إشراف الأستاذ: أبوبكر بوسالم

الطلبة:

- كتاب سعيد
- جوال أحمد
- سليمان حسام الدين

## الجزء الثاني: (المحددات التنظيمية)

الرجاء وضع إشارة (×) في المكان المناسب

رقم الفقرة	الفقرات	موافق بشدة	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق بشدة
01	يصغي لك رئيسك المباشر حينما تشرح له مدى التقدم في العمل.					
02	يمتدحك رئيسك المباشر حينما تعمل بجدية أكثر.					
03	يضع رئيسك المباشر إقتراحاتك موضع التنفيذ.					
04	يراعي رئيسك المباشر مصالحك الشخصية.					
05	لا يغضب رئيسك المباشر حينما لا تكمل العمل في الوقت المحدد.					
#	<b>المحددات القيادية</b>					
06	يتميز الإتصال في البنك بالسرعة في نقل المعلومات.					
07	يعتمد البنك على وسائل الاتصال غير الرسمي.					
08	يعتمد البنك على الوسائل الحديثة في الاتصال.					
09	يولي البنك أهمية بالغة لمكتب الإعلام والاتصال.					
10	يعتمد البنك على فن الإنصات للآخرين أثناء الإتصال.					
#	<b>المحددات الإتصالية</b>					
11	يحرص البنك على تقديم الحوافز المادية للموظفين.					
12	يتابع البنك الحاجات الإجتماعية للموظفين.					
13	يوفر البنك ظروف الأمن والسلامة للموظفين.					
14	يركز البنك على حاجات التقدير والإحترام للموظفين.					
15	يسعى البنك لتنمية تحقيق الذات للموظفين.					
#	<b>المحددات التحفيزية</b>					

# الملخص

## ملخص المذكرة

المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية في منظمات الأعمال

"دراسة حالة: بنك الفلاحة والتنمية الريفية B.A.D.R"

## إعداد الطلبة

كتاب سعيد، جوال أحمد، سليمان حسام الدين

## إشراف الأستاذ

أبو بكر بوسالم

سعت هذه الدراسة إلى تحديد واقع المحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة، وقد تحددت المحددات التنظيمية بأبعادها الثلاثة التي تمثلت في (محددات إتصالية، محددات تحفيزية، محددات قيادية)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات من أفراد العينة، وبلغ تعدادها (30) مفردة، وتم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لتحليل بيانات الإستبانة، اعتمادا على المتوسطات الحسابية، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:

1. أن هناك مستوى متوسط للمحددات التنظيمية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة.
2. أن هناك مستوى متوسط للمحددات الإتصالية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة.
3. أن هناك مستوى متوسط للمحددات القيادية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة.
4. أن هناك مستوى متوسط للمحددات التحفيزية لسلوك الموارد البشرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لولاية ميلة.

وتوصي الدراسة بضرورة الاهتمام بتنمية مستوى المحددات التنظيمية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية لمدينة ميلة،

وخاصة في المستويات الإدارية الدنيا.

**الكلمات المفتاحية:** المحددات التنظيمية، المحددات الإتصالية، المحددات القيادية، المحددات التحفيزية.

## **Abstract**

### **Organizational determinants of the human resources' behavior in business firms**

**"Case Study: Bank of Agriculture and Rural Development BARD"**

#### **Submitted by**

Said KETTAB, Ahmed DJOUAL, Hossam El Din SULAIMAN

#### **Under Supervision**

Aboubakeur BOUSSALEM

This Study sought to determine the level of Organizational determinants in, Bank of Agriculture and Rural Development, Organizational determinants have been identified through its Three dimensions were in (communication's determinants, motivational's determinants, leadership determinants).

To achieve the above objectives, questionnaire was developed and distributed to a sample consists (30) subjects and then descriptive statistical technique such as (mean, standard deviation) were used to analyze the data. the study has reached the following conclusions:

1. there is a medium level in organizational determinants of the human resources' behavior at the Bank of Agriculture and Rural Development for Mila agency.
2. there is a medium level in communication's determinants of the human resources' behavior at the Bank of Agriculture and Rural Development for Mila agency.
3. there is a medium level in motivational's determinants of the human resources' behavior at the Bank of Agriculture and Rural Development for Mila agency.
4. there is a medium level in leadership determinants of the human resources' behavior at the Bank of Agriculture and Rural Development for Mila agency.

The study recommends the need for attention to the development level of organizational determinants at the Bank of Agriculture and Rural Development for the Mila agency, especially in the lower administrative levels.

**Keywords:** organizational determinants, communication's determinants, leadership determinants, motivational's determinants.