



جامعة عباس لغرور خنشلة  
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

جامعة عباس لغرور - خنشلة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية  
شعبة علم الاجتماع



جامعة عباس لغرور خنشلة  
ABBES LAGHROUR UNIVERSITY KHENCHELA

تخصص: علم الاجتماع تنظيم وعمل

الرقم التسلسلي: .....

## المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي  
للعمال غير الأجراء خنشلة

تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل

اشراف الاستاذ  
زرمان عادل

اعداد الطالبة:  
شرميم ميساء

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بروكي عبد الواحد	أستاذ مساعد أ	رئيسا
عادل زرمان	أستاذ محاضر ب	مشرفا ومقررا
نصيب أسماء	أستاذ مساعد ب	مناقشا

الموسم الجامعي: 2024/2023

## شكر و عرفان

الحمد لله الذي وهبنا التوفيق والسداد ومنحنا الثبات وأعاننا على إتمام هذا العمل .  
أتقدم بأسمى عبارات الشكر والعرفان لأستاذي الفاضل:

زрман عادل

الذي تكرما بالإشراف على هذه الدراسة ورافقتي طيلة انجاز عملي هذا بالنصح والإرشاد  
والتوجيهات المنهجية حتى اكتملت في صورتها النهائية .  
كما أقدم احترامي الى الأساتذة الكرام أعضاء لجنة المناقشة . أساتذتي بجامعة خنشلة كلية العلوم  
الاجتماعية والإنسانية .

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لجميع عمال مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي  
للعمال غير الأجراء خنشلة على ما قدموه لنا من معلومات تثري دراستنا .  
شكرا جزيلا لكل من له الفضل في إتمام عملي هذا بعد الله سبحانه وتعالى .

ميساء

## الإهداء

الى أغلي من في الوجود، الصامدة القوية، منبع الحب والحنان، وسبب بسمتي في الحياة


"امي الحبيبة"

الى من وجوده يبعث الأمان «ابي الغالي"

الى من قاسموني شدة الحياة ورخانها سندي الدائم "اخوتي احبتي"

الى كل افراد العائلة ومن ساندوني طيلة مشواري هذا \_\_\_\_\_

الى صديقاتي ومن قضيت معهم أجمل الذكريات \_\_\_\_\_



فهرس  
المحتويات

## فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

صفحة	العنوان
//	شكر و عرفان
//	إهداء
//	فهرس المحتويات
أ-ب	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري ولمفاهيمي لدراسة	
02	1- إشكالية الدراسة
04	2- فرضية الدراسة
05	3- نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة
06	4- مبررات اختيار الموضوع
06	5- أهداف الدراسة وأهميتها
07	6- تحديد مفاهيم الدراسة
11	7- الدراسات السابقة
الفصل الثاني الإطار النظري للمناخ التنظيمي	
18	1- خصائص المناخ التنظيمي
19	2- أهمية المناخ التنظيمي
20	3- عناصر المناخ التنظيمي
21	4- أنواع المناخ التنظيمي
22	5- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
25	6- نماذج المناخ التنظيمي
26	7- مناهج قياس المناخ التنظيمي
الفصل الثالث حول السلوك التنظيمي	
28	1- خصائص السلوك التنظيمي
29	2- أهداف السلوك التنظيمي
31	3- مبررات دراسة السلوك التنظيمي
32	4- مستويات وعناصر السلوك التنظيمي
33	5- مصادر السلوك التنظيمي
37	6- نواتج السلوك التنظيمي

## فهرس المحتويات

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
39	أولا مجالات الدراسة
39	1-المجال المكاني
39	2-المجال الزمني
40	3-المجال البشري
41	ثانيا: منهج الدراسة
42	ثالثا: مجتمع البحث وعينة الدراسة
42	1-مجتمع البحث
42	2-عينة الدراسة
43	ثالثا: أدوات جمع البيانات
43	الملاحظة
43	الاستبيان
45	خامسا: الأساليب الإحصائية
46	سادسا: تحليل الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة
الفصل الخامس: عرض وتحليل المعطيات البيانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة	
55	أولا: عرض البيانات احصائيا وتحليلها وتفسيرها •
55	1-عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة الاستبيان •
70	ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة:
70	1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات •
74	2-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة •
77	ثالثا: النتائج العامة للدراسة
79	خاتمة
81	قائمة المصادر والمراجع
//	الملاحق
//	الملخص

## فهرس الأشكال والجداول

### فهرس الأشكال

الرقم	الشكل	صفحة
1	نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة	05
2	العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي	24
3	نماذج المناخ التنظيمي	26
4	يوضح أهداف السلوك التنظيمي	30
5	يوضح عناصر السلوك التنظيمي	34
6	يوضح التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة	56
7	دائرة نسبية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	57
8	أعمدة بيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	58
9	أعمدة بيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري	59
10	أعمدة بيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	60
11	أعمدة بيانية توضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية	61

### فهرس الجداول

رقم	الجدول	الصفحة
1	يوضح درجات مقياس ليكرت الخماسي	43
2	يوضح توزيع أوزان مقياس ليكرت الخماسي	44
3	يوضح محاور أبعاد الاستبيان	45

## فهرس الأشكال والجداول

47	يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور المناخ التنظيمي وعباراته	4
48	يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور المناخ التنظيمي	5
48	يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور لأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي وعباراته	6
50	يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور لأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي	7
51	يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي وعباراته	8
52	يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي	9
53	يوضح ثبات أداة الدراسة بمعادلة ألفا كرو نياخ	10
55	يوضح التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة	11
56	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير النوع	12
57	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير السن	13
58	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري	14
59	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير المستوى العلمي	15
60	يوضح توزيع عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية	16
61	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الأول المناخ التنظيمي	17
64	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الثاني الأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي	18
67	يوضح نتائج إجابات أفراد العينة تجاه عبارات المحور الثالث نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي	19
71	يوضح سلم معامل الارتباط بيرسون	20
72	يوضح العلاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين	21
73	يوضح سلم معامل الارتباط لبيرسون	22

مقدمة

يعيش العالم المعاصر فترة من التحولات والتغيرات الاقتصادية التي ساهمت في تغير الكثير من الهياكل الإدارية واستبدالها بأخرى أكثر حركية محاولة في ذلك التوصل إلى إحدى الطرق و أحسنها في تسيير الموارد البشرية ،ولعل من أبرز ما أحدثته التغيرات و التحولات العميقة على المستوى العالمي من تغيير في مفاهيم الإدارة الحديثة ،ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشري وقد أصبح العامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه القدرة على التنفيذ وتأدية الكثير من الواجبات المعقدة والدقيقة والتي تتطلب منه مهارة عالية ، ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها ،من خلال دراسة سلوكه ومحاولة التأثير فيه ليتوافق مع سلوك التنظيم .

ويعد موضوع المناخ التنظيمي أحد المواضيع الحديثة التي تم تناولها من عدة اتجاهات إلا أنه مازال موضع اهتمام لما له من تأثيرات لا يمكن إغفالها خاصة وأن دراسة المناخ التنظيمي للمؤسسة الإدارية تتبع من افتراض أن أي سلوك إنساني فردي أو تنظيمي لا ينبع من فراغ إنما هو نتاج عملية من تفاعل بين مجموعة معقدة ومترابطة من عناصر البيئة بما فيها من أشخاص وموارد أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة لتفاعل الفرد مع بيئته وعلى هذا الأساس فإن مسألة الكشف عن طبيعة السلوك التنظيمي السائد في تلك المؤسسة والذي يعتبر المحرك الأساسي لسلوك الأفراد ،لذا لا بد من وجود مناخ تنظيمي سليم لا يخلق فقط جواً من شعور العاملين بالارتياح بل يدفعهم إلى احترام القوانين والأنظمة وتحمل المسؤولية حيث يزيدهم إيماناً بأهمية هذه الإجراءات في نجاح مؤسساتهم وتحقيق أهدافها المرسومة ،ذلك أن الجو المادي للعمل ليس هو الشيء المهم في الحياة التنظيمية وإنما التفاعلات الاجتماعية والنفسية هي الأخرى تخلق جواً اجتماعياً ونفسياً وتنظيمياً له أثر في العملية الإنتاجية .

وعليه جاءت هذه الدراسة للكشف عن طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي لدى عمال "الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء" ، ولالإلمام بمختلف جوانب الدراسة تم تقسيمها إلى بابين إذ تمثل **الباب الأول** في المعالجة النظرية لموضوع الدراسة تضمن ثلاثة فصول كالتالي:

حيث تناولنا في **الفصل الأول** الإطار التصوري والمنهجي للدراسة بداية بتحديد الإشكالية ثم صياغة الفرضيات ومن ثم تحديد مبررات اختيار الموضوع وأهداف الدراسة وأهميتها تم تحديد مفاهيم الدراسة بالإضافة إلى الدراسات السابقة ،وفي **الفصل الثاني** تطرقنا للإطار النظري للمناخ التنظيمي واشتمل بدوره على العناصر التالية :خصائص المناخ التنظيمي وأهميته وعناصر المناخ التنظيمي وأنواعه ،العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي ،مناهج قياس المناخ التنظيمي ،نماذج المناخ التنظيمي . بينما **الفصل الثالث** كان بعنوان الإطار النظري

لسلوك التنظيمي وتضمن خصائص السلوك التنظيمي وأهدافه ومبررات دراسته ،مستويات وعناصر السلوك التنظيمي ،ومصادر ونواتج السلوك التنظيمي ، في حين أن الباب الثاني كان بعنوان المعالجة الميدانية لموضوع الدراسة وتضمن فصلين :**الفصل الرابع** وتطرقنا فيه للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية والتي احتوت على مجموعة من العناصر والمتمثلة في مجالات الدراسة ،المنهج المستخدم في الدراسة ،مجتمع البحث وعينة الدراسة ،أدوات الدراسة بالإضافة الى الأساليب الإحصائية المستخدمة وتحليل الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة ،أما **الفصل الخامس** كان بعنوان عرض وتحليل المعطيات الميدانية وتفسير ومناقشة نتائج الدراسة ،والذي يتضمن العناصر التالية :عرض بيانات الاستبيان إحصائيا وتحليلها وتفسيرها ،مناقشة نتائج الدراسة في ضوء كل من الفرضيات و الدراسات السابقة ،وفي الأخير تم استخلاص النتائج العامة للدراسة .

لنتتهي دراستنا بخاتمة عامة أشرنا ضمنها الى أهم النتائج التي توصلنا إليها .

# الفصل الأول الإطار التصوري والمفاهيمي لدراسة

1- إشكالية الدراسة

2- فرضية الدراسة

3- نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة

4- مبررات اختيار الموضوع

5- أهداف الدراسة وأهميتها

6- تحديد مفاهيم الدراسة

7- الدراسات السابقة

## إشكالية الدراسة:

يعتبر المورد البشري جوهر العملية التنظيمية كونه الأداة الحيوية القادرة على خلق التفاعل بين مختلف مكونات المنظمة، لذلك ارتبط نجاح المنظمات بكفاءة مواردها البشرية وهذا ما دفع بمختلف الباحثين والمتخصصين في مجالات معرفية عدة الى الاهتمام بالجانب الإنساني والاجتماعي في موضوع العمل والادارة، ذلك بأن الجو السائد في أي منظمة يرتبط ارتباطا مباشرا بسلوك العمال على حسب ما اشارت اليه مختلف نظريات التنظيم الكلاسيكية منها والحديثة.

وعلى أهمية المورد البشري في نجاح المنظمات المهنية من حيث التكوين والتدريب الذي يعزّز من قدرات العاملين ويحسن من مهاراتهم في الأداء فإن للمناخ التنظيمي دور بالغ الأهمية في طبع الخصوصية والسمعة المهنية لأي منظمة، لذا فقد أثار هذا الموضوع اهتمام العديد من الباحثين الذين أكدوا على مدى ارتفاع معدلات الاستقرار التنظيمي داخل المنظمات التي تتميز بمناخ تنظيمي ملائم والذي يؤثر بدوره في تحسين ادائها ويرفع من معدلات انتاجيتها، كون المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والسمات المميزة لبيئة العمل التي تتفاعل مع بعضها البعض كي تحدّد الشكل والأسلوب العام لمستوى المهنية والكفاءة والسمعة للمنظمة، فضلا عن ذلك لا يمكن انكار التفاعل الحاصل بين المناخ التنظيمي وأشكال السلوك التنظيمي الذي ينشأ عبر هذا التفاعل في أي منظمة،

وبما أن المناخ التنظيمي يعكس مزيجا مركبا من الخصائص الموضوعية للمنظمة كأسلوب القيادة ونماذج الاتصال السارية بين وحدات ومكونات تلك المنظمة وتلك المتعلقة بالقيم والمعايير والسمعة المهنية يجعلها جميعا صورة معبرة عن أسلوب العمل والتنظيم الذي يميزها عن بقية المنظمات الأخرى، ذلك بأن السلوك التنظيمي والأخلاقي للعاملين في المنظمات يجمع بين العديد من المحددات الذاتية التي يختص بها الفرد مثل مستويات التعلم والادراك ثم المحددات التنظيمية التي يكتسبها من داخل بيئة العمل كالانضباط والالتقان والكفاءة في الاداء، ما يعني أن السلوك لا ينفصل عن ظروف ونواظم المناخ الذي ينشأ فيه السلوك ويتغذى من جملة المؤثرات العملية والتنظيمية التي بداخله،

إن أسلوب القيادة المتبع وشخصية القادة في العمل سوف يظهر الكثير من نقاط القوة والصرامة أو الضعف داخل المنظمة بما يعكسه من توجيه وتنظيم للجهود المهنية والسلوكية لدى العاملين، ويتوقف أسلوب القيادة الناجح على كفاءة القادة ومدى حفاضهم على سمعة المنظمة مع الحرص على تأطير ونمذجة السلوك المهني للأفراد العاملين وفقا لمتطلبات المنظمة والأهداف التي تسعى إليها، فالقيادة لا تعني بالدرجة الأولى السيطرة واستخدام السلطة بالمفهوم

الحاد للقوة بقدر ما تعني المزاوجة بين الحرص على توطين النظام والاستقرار في عمل المنظمة وبين خلق الفرص الطوعية للأفراد في التسيير والاضافة والابتكار وحل المشكلات واقتراح الحلول في حالات ما، إن هذا النوع من القيادة سوف يخلق قدرا من الضبط المهني الذاتي وفي نفس الوقت سوف يعطي للأفراد روح المبادرة والاستعداد النفسي لتبعات المهام والأعمال التي ينجزونها طالما أحسوا بوجود قيادة كفؤة غير دكتاتورية في الرأي والقرار والتنفيذ،

وبينما يشكل نموذج القيادة بعدا مهما في بناء المناخ التنظيمي، يأتي نمط الاتصال كمبرك آخر للمناخ التنظيمي في علاقة وطيدة بالسلوك التنظيمي، فنمط الاتصالات يعد ضروريا في انسياب المعلومات والقرارات المتعلقة بالعمل كما يسهل من فهم الاجراءات والتدابير المتخذة في انجاز المهام، كما تشكل الاتصالات الشريان الرئيسي بين وحدات العمل داخل المنظمة ما يجعلها أكثر تعاونا وتناسقا، هذا وتؤدي الاتصالات الجيدة إلى الوضوح في الأهداف وتجنب الالتباس والتداخل في المهام والصلاحيات بين الرؤساء في العمل فضلا عن ذلك سوف يتعرف العاملون على حدود المهام الموكلة إليهم مع اختصار الزمن والجهد في انجاز الأعمال المسطرة بوضوح،

وعليه فإن نجاح المنظمة يعتمد بشكل كبير على قدرتها في خلق جو عمل يسوده الاستقرار والثقة والطمأنينة والمعنويات العالية بين العاملين أي ان المناخ التنظيمي داخل أي منظمة هو الذي يؤثر ويحدد معالم السلوك التنظيمي لأفرادها على المستوى الوظيفي والأخلاقي والمهني مما يجعل من دراسة السلوك التنظيمي مهمة بالنسبة للإدارة او المعنيين بهذا الموضوع من خلال التركيز على السلوك التنظيمي وتفاعلاته مع مكونات المناخ والبيئة التنظيمية للعمل، وبما أن العنصر البشري يعتبر اهم عناصر الإنتاج في المؤسسة وأناية محاولة في التحكم وتوجيه شخصيات العاملين واتجاهاتهم المهنية والنفسية في مجال العمل سوف يدفع المؤسسة الى معرفة أكبر والتنبؤ المسبق بالسلوك التنظيمي لدى الأفراد كي يستجيب نحو اهدافها، كما أن السلوك التنظيمي الفعال يقوم على مجموعة من المحددات سوف تتأثر بالأساسيات الكبرى للمناخ التنظيمي التي سبق ذكرها، وهو ما يجعلنا نعتقد بوجود روابط بين كل منهما،

ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لفهم وإدراك العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي في بعدي القيادة ونمط الاتصال بين والسلوك التنظيمي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء لولاية خنشلة، وبرز ذلك من خلال التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعية للعمال غير الأجراء خنشلة؟

ويندرج تحت التساؤل الرئيسة الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل توجد علاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة؟

2- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة؟

## 2- فرضيات الدراسة:

### الفرضية الرئيسية:

-توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي للعاملين بالصندوق الوطني لضمان الاجتماعية للعمال غير الأجراء خنشلة .

### الفرضيات الفرعية:

-توجد علاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعامل بالصندوق للعاملين بالصندوق الوطني لضمان الاجتماعية للعمال غير الأجراء خنشلة .

ونكشف عن هذه الفرضية بالمشورات التالية: للعاملين بالصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة .

-الأسلوب القيادي الديمقراطي

-الأسلوب القيادي الأوتوقراطي

### الفرضية الفرعية 2:

-توجد علاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعامل بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعية للعمال غير الأجراء خنشلة .

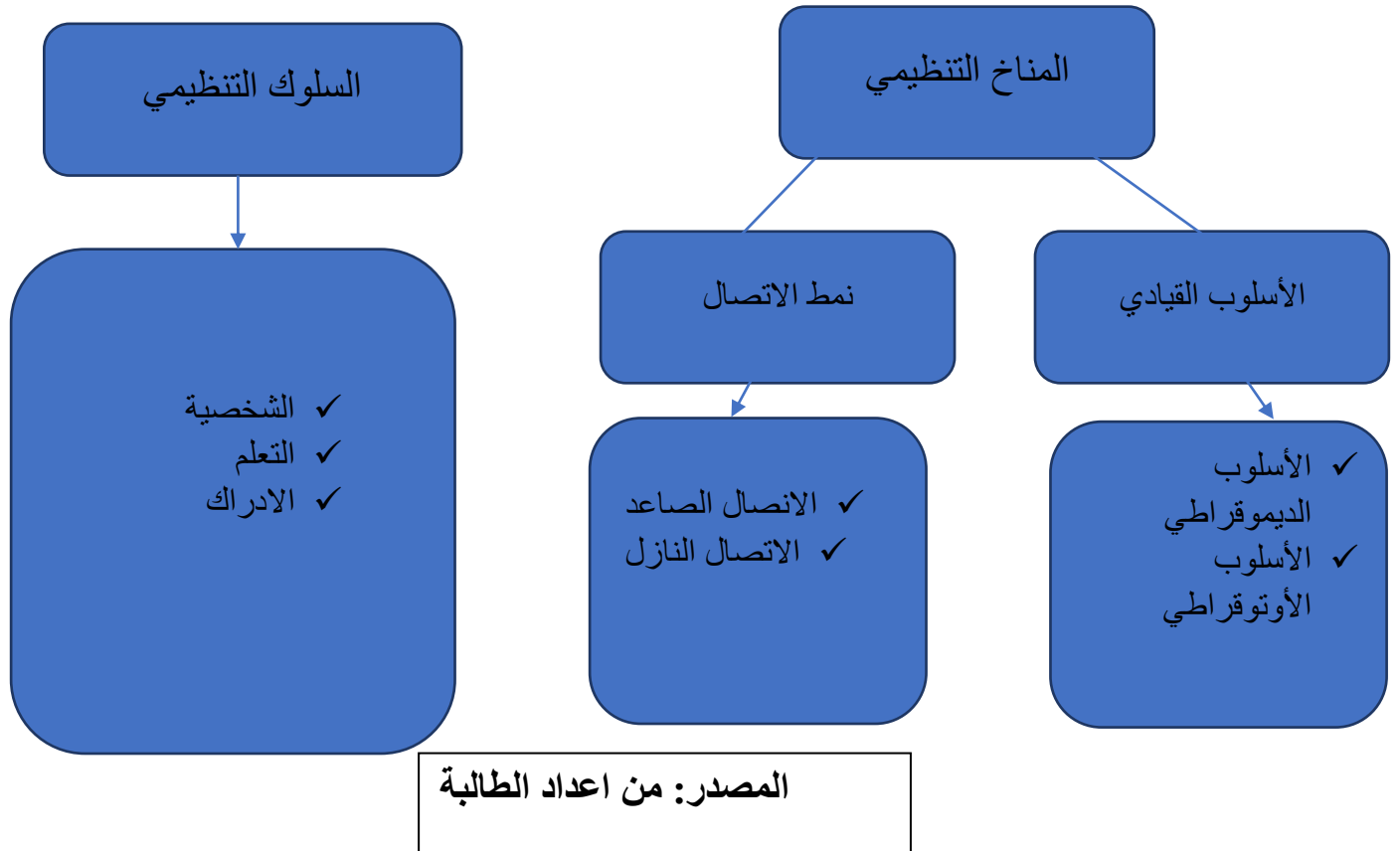
ونكشف عن هذه الفرضية بالمشورات التالية:

-الاتصال الصاعد

-الاتصال النازل

3- نموذج توضيحي لمتغيرات الدراسة:

الشكل رقم 1: يبين متغيرات الدراسة



4- مبررات اختيار الموضوع :

1- مبررات ذاتية :

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع بهدف الاثراء المعرفي ، والتعمق اكثر في كل من موضوع المناخ والسلوك التنظيمي .
- الميل لتعرف على مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء .
- محاولة المشاركة في اعداد بحث علمي يمكن الاستفادة من نتائجه .

2- مبررات موضوعية :

- اندراج الموضوع ضمن التخصص الدراسي علم اجتماع التنظيم والعمل،
- وجود نوع من الغموض حول المفهوم العام للمناخ التنظيمي مما يجعلنا نسعى للاقتراب أكثر من واقعية المفهوم،
- الحاجة الملحة لتعزيز الدراسات والأبحاث السوسولوجية في مجال العمل داخل المؤسسات الجزائرية،
- معرفة مختلف الأطر النظرية التي تناولت علاقة المناخ التنظيمي بالسلوك التنظيمي .
- اثراء المكتبة الجامعية بمثل هذا النوع من البحوث .

5- اهداف الدراسة واهميتها:

1- اهداف الدراسة :

- التعرف على مستوى المناخ التنظيمي السائد في مؤسسة الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء
- معرفة العلاقة بين مختلف ابعاد المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء
- معرفة أسلوب القيادة المتبع وأثره على السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء .
- معرفة نمط الاتصال السائد وعلاقته بصورة وشكل السلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء .

- ضبط أهم المحددات في السلوك التنظيمي التي تتأثر بكل من نمط القيادة والاتصال،

## 2-أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال تناولها لموضوع هام في علم الاجتماع التنظيم الذي هو المناخ التنظيمي الذي استحوذ على اهتمام الباحثين في مجال التنظيم والإدارة نظرا لتأثيره على العديد من الموضوعات المهنية والتنظيمية، ولكون موضوع المناخ التنظيمي واسع ومتشعب نظرا لما يكتنفه من أبعاد يصعب حصرها جميعا، فإننا نسعى لفهم علاقة هذا الأخير بمستوى انتظام ونضج السلوك التنظيمي لدى الموظفين بالمؤسسة على اعتبار أن مسألة القيادة ونمط الاتصال له اثر بارز على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث أنصورة السلوك التنظيمي للأفراد تظهر من خلال مستوى التنظيم السائد ودرجة الاتساق الموجودة بين هيكل القيادة والاتصال وبين مستوى الإدراك والتعلم وكل العناصر التي يقوم عليها هذا السلوك، كما ان تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة يسهم في فهم طبيعة واتجاه السلوك التنظيمي للأفراد • وإمكانية تعديله وتوجيهه فيما يخدم اهداف المنظمة،

## 6-تحديد مفاهيم الدراسة:

### المفاهيم الأساسية لدراسة المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي

#### المناخ التنظيمي:

**يعرفه المغربي:** "بانه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها وتتوفر على قيمه واتجاهاته وسلوكه وذلك لأنه يتميز بدرجة عالية من الثبات والاستقرار النسبي" 10

يتميز هذا المفهوم بمدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي، ويبين ان سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة بيه، ومدى اتجاهه نحو تلك البيئة وادراكه لها •

**ويعرفه الذانبيات:** "هو التعبير المجازي يستخدم لدلالة على مجموعة من العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي وأنماط الحوافز وخصائص البيئة الداخلية والخارجية وغيرها من العوامل والابعاد التي تؤثر سلوك العاملين " 10

1-محمد الكمال المغربي،السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة التي في التنظيم، ط2، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان 1995، ص 303 •

ويعرفه العميان: "بانه البيئة الاجتماعية او النظام الاجتماعي العادات الاعراف والأنماط

السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة" 2.

عرفه القريوتي: "هو مجموعة من الخصائص البيئية الداخلية للعمل والتي تتمتع بدرجة من الثبات النسبي او المستقرة، يفهمها العاملون ويدركونها مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم ويمكنهم من خلالها التميز بين منظمة واخرى" 3. يشير هذا التعريف الى مدى تمتع خصائص المناخ التنظيمي بالطبيعة المستقرة والثبات النسبي ويبين ان سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به ومدى اتجاهه لتلك البيئة وادراكه لها والتميز بين منظمة وأخرى

كما يعرف أيضا: "بانه انعكاسات لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في ذهن العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم بثبات نسبي ويحدد الى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي" 4.

التعريف الاجرائي للمناخ التنظيمي: هو كل العناصر والأشياء الموجودة والمتصورة في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي خنشلة والتي يتعامل معها العاملين وتؤثر في إمكانية تحقيق اهداف المؤسسة .

## السلوك التنظيمي

- "هو ذلك الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك واتجاهات واراء العاملين في المنظمة وتأثير المنظمات الرسمية وغير الرسمية على إدراك ومشاعر وأداء العاملين وتأثير البيئة على المنظمة وعلى قواها البشرية وأهدافها وأخيرا تأثير العاملين على التنظيم وكفاءته" 1 .

1-محمود محمد ذانبيات، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد26، العدد01، 1999، الأردن، ص34 .

2-العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص305 .

3-القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط5، دار وائل لنشر والتوزيع، 2009، الأردن، ص170 .

4-محمد الكامل المغربي، نفس المرجع، ص303

يرى سيزلافي و والاس **Waalace Szilaggi** ان السلوك التنظيمي " هو الاهتمام بدراسة سلوك العاملين بالوحدات التنظيمية المختلفة واتجاهاتهم وميولتهم واداءهم في المنظمات والجماعات الرسمية التي تؤثر في ادراكات العاملين ومشاعرهم وتحركاتهم كما تؤثر البيئة في المنظمات البشرية وأهدافها" . 2

كما يرى كل من **هود جيتش و والتمان** السلوك التنظيمي بانه "هو ذلك الجزء من المعرفة الاكاديمية التي تهتم بوصف وفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة" . 3

كما ورد تعريف اخر **لمحمد الصريفي** اذ يقول ان السلوك التنظيمي "هو مجموعة التصرفات والأفعال التي يقوم بها الفرد في موقع عمله او هو الطريقة التي يتصرف الفرد في التنظيم الذي يعمل به" . 4

**التعريف الاجرائي لسلوك التنظيمي** هو: كل ما يمارسه العامل ويفكر فيه ويشعر به داخل مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء خنشلة والتي لها علاقة بوظيفته وبالمكونات التنظيمية واختلاف بيئته وسياسته الممارسة واتجاهاته نحو التنظيم الذي هو عضو فيه .

#### المؤسسة:

**لغة:** " (أسس) بمعنى جمعية او معهد او شركة أسست لغاية اجتماعية او أخلاقية او خيرية او علمية" . 5

#### اصطلاحا:

1- عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 7 .

2- العميان محمود سلمان، مرجع سبق ذكره، ص 19 .

3- قروي رفيق، علاقات العمل في المؤسسات الجزائرية، دراسة سوسيولوجيا لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمبصرات باتنة . أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2010، ص 12

4- الصيرفي محمد، التحليل على مستوى المنظمات، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، الجزء 4، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 27 .

1 جبران مسعود، الرائد المعجمي الالفبائي في اللغة والاعلام، دار العلم للملايين، لبنان، ط 1 2003، ص 779 .

- "تعتبر المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السوسولوجية كنظام اجتماعي يتكون من متفاعلين اجتماعيين يتفاعلون فيما بينهم وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة في المؤسسة ضمن نطاق جغرافي معلوم لتحقيق اهداف محددة"<sup>1</sup>.

- كما تعرف المؤسسة على انها منظمة اجتماعية واقتصادية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الموارد البشرية، المالية المادية والاعلامية، بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمني ومكاني<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>-بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، الجزائر،، 2021 المجلد5، العدد2، ص 10 .  
<sup>2</sup>-بن سعد وسيلة، تقييم المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليايس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015-2016 ص 7\_ 8 .

7-الدراسات السابقة:

الدراسات المحلية الجزائرية:

الدراسة الأولى:

دراسة دالي لخمى، ربيعي محمد 2021<sup>1</sup>

بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائر. اذ تدور إشكالية الدراسة حول العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة العمومية ومنها يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة العمومية الجزائر؟

وعلى ضوء هذا التساؤل صيغة الفرضية التالية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة العمومية الجزائر.

ولتحقيق اهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تمثلت عينة الدراسة في 30موظف. اذ استخدم الباحثان الملاحظة من اجل جمع المعلومات من مجتمع البحث وكذلك الاستبيان وتم ادخال البيانات لبرنامج معالجة الحزم الإحصائية SPSS.

وقد خاصت الدراسة الى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين طرق اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية.

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين نمط الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية.

<sup>1</sup>-<https://www.asjp.cerist.dz>، 2024/05/31، 19: 15.

### نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تناولت متغير من الدراسة وهو المناخ التنظيمي كما استعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في تحليلها لدراسة، وبالإضافة الى ذلك نجدها تتقاطع مع دراستنا من حيث أداة الدراسة حيث تم تطبيق الاستبيان كأداة للدراسة واعتمادهما في جمع البيانات •

### جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا ان نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد ان هذه الدراسة افادتنا كثيرا في اثراء الإطار النظري وتزويده بمعلومات خاصة في تحديد مفاهيم دراستنا وكذلك فهم عنصر المناخ التنظيمي وكذلك الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات •

### الدراسة الثانية:

دراسة الذهبي عمر 2016\_2017<sup>1</sup>

العنوان: ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الامارتية السورية -مركب الغاز برقان- اذ تدور إشكالية الدراسة حول كيفية تأثير ثقافة العامل على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

مما أدى الى طرح التساؤل التالي:

-هل استطاعت المؤسسة الجزائرية العصرية تلقين واكساب العامل سلوك وثقافة تنظيمية، ام ان الثقافة المحلية مازالت تتحكم في توجيه سلوكه المهني؟

وعلى ضوء هذا التساؤل صياغة الفرضيات التالية:

-الفئات العمالية لاتزال تستبطن ثقافة تقليدية وتعيد انتاجها عن طريق ممارسات مهنية تتناقض مع السلوك التنظيمي الذي تسعى المؤسسة الى تحقيقه •

-تؤثر الثقافة الاجتماعية في تحديد قيم الافراد واتجاهاتهم نحو العمل •

حيث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، لتحليل وقائع الدراسة من خلال العينة العشوائية البسيطة حيث تقرر اختيار 152 عاملا بمؤسسة ليد السورية- مركب الغاز برقان- مستخدمين الملاحظة كأداة لجمع المعلومات الخاصة بالثقافة الخاصة بالعامل وأثرها على

<sup>1</sup><https://dspace.univ-adrar.edu.dz/2024/05/31/19:18>

- السلوك التنظيمي لديه ولذلك بهدف التعرف على ثقافة العمال وسلوكهم التنظيمي داخل شركة ليد السورية حيث خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:
- تعاني المؤسسة الجزائرية العصرية من صعوبات ذات ابعاد ثقافية وقيمية .
  - اهم عامل لتحديد القاعدة الاجتماعية للفرد مكان اقامته .
  - ان العلاقات القبلية والقيم تتحكم في العلاقات بين الزملاء والمسيرين .
  - هناك صعوبات في احترام مواعيد العمل، خاصة في حالة الإقامة في القرى والمناطق الريفية .
  - تتأثر عملية الاتصال داخل المؤسسة بانخفاض المستوى التعليمي ومكان إقامة العمل .
  - تعاني المؤسسة الجزائرية ابضا من انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية لدى العامل .
  - ضعف السلوك التنظيمي لدى العمال، من حيث التخلف عن العمل والتغيب وطريقة اشعار الإدارة عن التغيب .

### نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة معا دراستنا في جوانب عديدة أهمها ان هذه الدراسة تطرقت لمتغير دراستنا وهو المتغير التابع السلوك التنظيمي، كما اعتمد الباحث على المنهج الوصفي شأن دراستنا الحالية، كما استخدمت هذه الدراسة الملاحظة في جمع المعلومات وقد استخدمنا كلتاهما في دراستنا بالإضافة الى اننا نشترك في عينة البحث وكانت مفردة البحث هي العاملين .

### جوانب الاستفادة:

استفدنا من هذه الدراسة في الجانب النظري لسلوك التنظيمي وهو المتغير التابع في دراستنا، كما عرفنا كيفية تطبيق المنهج الوصفي في دراستنا، ساعدتنا في أداة من أدوات جمع البيانات وهي الملاحظة

الدراسات العربية:

**مناف عبد العزيز محمد 2022**

العنوان السلوك التنظيمي وعلاقته بتعزيز الابداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة<sup>1</sup>

<sup>1</sup>.19 :20،2024/05/31،<https://search.emarefa.net>

ومنها يتم طرح التساؤل الرئيسي التالي:

العلاقة بين السلوك التنظيمي وانعكاسها على الابداع في العمل الاداري؟

وعلى ضوء هذا التساؤل تم صياغة الفرضية التالية:

يفترض الباحث وجود علاقة ارتباطية معنوية بين السلوك التنظيمي والابداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات ولآداب بجامعة الكوفة

**ولتحقيق اهداف الدراسة** استخدام الباحث المنهج الوصفي كما تمثلت عينة الدراسة في اختيار طريقة الحصر الشامل حيث شملت رؤساء الأقسام والمعاونان العلمي والإداري في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة والبالغ عددهم 36. وتمت الاستعانة بمجموعة من الوسائل لجمع البيانات من بينها الملاحظة والمقابلة الشخصية والاستبانة والاختبار والقياس واستمارات القياس وذلك لمعرفة العلاقة بين السلوك التنظيمي وتعزيز الابداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة.

ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-ان أعضاء القيادات الوسطى افراد عينة البحث يتمتعون بدرجة جيدة من السلوك التنظيمي والابداع الاداري.

-أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي بين السلوك التنظيمي والابداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة.

نقاط التقاطع: تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا الحالية في متغير من متغيرات دراستنا الحالية وهو السلوك التنظيمي وفي المنهج المعتمد وهو المنهج الوصفي وفي أداة من أدوات جمع البيانات

### جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا ان نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد ان هذه الدراسة افادتنا كثيرا في اثراء الإطار النظري وتزويده بمعلومات خاصة في تحديد مفاهيم دراستنا، وكذلك فهم عنصر السلوك التنظيمي وكذلك الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

دراسة محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنونجاسم، رنا ناصر صبر، 2012، 1

العنوان أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة .

مما أدى الى طرح التساؤل التالي:

- هل للمناخ التنظيمي أثر في سلوكيات المواطنة التنظيمية؟

وعلى ضوء هذا التساؤل صياغة الفرضية التالية:

-توجد علاقة وتأثير ذو دلالة معنوية بين المناخ التنظيمي وسلوك المواطنة التنظيمية .

حيث تم اختيار معهد الإدارة الرصافة التابع لهيئة التعليم التقني كمجتمع للبحث وقد تمثلت عينة البحث بأعضاء الهيئة التدريسية فيه والبالغ عددهم 175مدرس، تم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث شكلت نسبة 43% واعتمد في جمع البيانات على أداة رئيسة وهي الاستبانة حيث خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

-أظهرت نتائج التحليل الميداني الى وجود علاقة ارتباطية وأثر معنوية بين المناخ التنظيمي على المستوى الكلي وسلوك المواطنة التنظيمية .

-أوضحت نتائج التحليل الميداني الى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين كل بعد من ابعاد المناخ التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمي .

-حقق متغير المناخ التنظيمي مستوى عالي من الأهمية .

- حقق متغير السلوك التنظيمي مستوى عالي من الأهمية .

-ضعف السلوك التنظيمي لدى العمال، من حيث التخلف عن العمل والتغيب وطريقة اشعار الإدارة عن التغيب .

### نقاط التقاطع:

تتقاطع هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تناولت متغير من الدراسة وهو المناخ التنظيمي كما استعملت كلتا الدراستين المنهج الوصفي في تحليلها لدراسة، وبالإضافة الى ذلك نجدها تتقاطع مع دراستنا من حيث أداة الدراسة حيث تم تطبيق الاستبيان كأداة للدراسة واعتمادها في جمع البيانات .

### جوانب الاستفادة:

إذا حاولنا ان نستخلص جوانب الاستفادة من هذه الدراسة فسوف نجد ان هذه الدراسة افادتنا كثيرا في اثراء الإطار النظري وتزويده بمعلومات خاصة في تحديد مفاهيم دراستنا وكذلك فهم عنصر المناخ التنظيمي وكذلك الاعتماد على الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

# الفصل الثاني الإطار النظري للمناخ التنظيمي

- 1- خصائص المناخ التنظيمي
- 2- أهمية المناخ التنظيمي
- 3- عناصر المناخ التنظيمي
- 4- أنواع المناخ التنظيمي
- 5- العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
- 6- مناهج قياس المناخ التنظيمي
- 7- نماذج المناخ التنظيمي

## 1- خصائص المناخ التنظيمي:

توصل الباحثون الى عدد من السمات التي تحدد خصائص المناخ التنظيمي وتتمثل هذه السمات فيما يلي:

-ان المناخ التنظيمي عامل ادراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما قائم فعلا، أي ان المناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص المنظمة كما يدركوها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وابداعهم انعكاسات لتأثير ادراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.

-ان المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى ان خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي، الا انه خاضع للتغير عبر الزمن وهذه الخاصية مستمدة من ان شخصية المنظمة عملية مكتسبة، وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة وفي ذلك إشارة الى ان المناخ الذي تسعى المؤسسة لا يجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتهم.

- إن المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.

-إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.

-توجد علاقة بين الصفات وتصرفات التنظيمية الأخرى وبين المناخ الذي ينتج في المؤسسة مما يكون له تأثير كبير على سلوك الموظفين بتلك المؤسسة.

وتوجد خصائص أخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في:

- ✓ المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية .
  - ✓ المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية .
  - ✓ العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هي دائما .
  - ✓ المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الآخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم، وكذلك بواسطة الوقائع الاجتماعية والثقافية .
  - ✓ يشترك في المناخ عدة اشخاص في نفس الوقت .
- للمناخ نتائج سلوكية قوية .

✓ المناخ المحدد للسلوك يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الاثارة التي تعتبر محددات للسلوك<sup>1</sup>.

## 2-اهمية المناخ التنظيمي:

أصبح المناخ التنظيمي من الموضوعات الهامة، التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة نظرا لتأثيره على العديد من المتغيرات المتعلقة بسلوك العنصر البشري، ويمكن اظهار أهمية هذا المتغير من خلال ما يلي:

- ✓ ان وجود المناخ التنظيمي الملائم يعزز الابداع داخل المنظمة والهيكل التنظيمية المتعددة والمركزية ولا مركزية المعتمدة والكثير من العوامل الأخرى .
- ✓ يكتسب المناخ التنظيمي أهمية كبيرة نظرا لتأثيراته المباشرة وغير المباشرة على جميع أنشطة المنظمة ووظائفها فعاليتها فيما يتعلق بالأفراد وكذلك التأثير الواضح له في مختلف اعمال المنظمات المتعلقة بأعمالها وتحقيق أهدافها وعلاقتها بالبيئة المحيطة بها
- ✓ قيام المديرين بتوفير مناخ تنظيمي صحي يجعل الافراد يمارسون أعمالهم ويؤدون وجباتهم باستماع ويحفزهم للإبداع والابتكار المستمر الذي يحقق للمنظمة التجديد والنمو المستمر .
- ✓ المناخ التنظيمي له دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء السلوك الوظيفي والأخلاقي وبلورته للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يحملونها .
- ✓ تحديد طبيعة المناخ السائد في أي منظمة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المنظمة ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به .
- ✓ المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطور التنظيمي فهو يعد مؤثر مهم يمكن من خلاله قياس مدى رضا الافراد على المنظمات .
- ✓ ويؤثر المناخ التنظيمي في المخرجات كالعقاب ودوران العمل ودافعية نحو العمل .
- ✓ مهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فان الافتراض هو ان كلا الطرفين يسعيان للوصول الى بيئة عمل يسودها مناخ جيد، لان في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل في الأداء

1-فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان -الاردن، 2005، صص 295،296

الجيد في العمل ويرضا العامل عن العمل حيث يشعر العاملون بان العمل يوفر فرص لتطور الذاتي لان فيه نوع من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل للابداع<sup>1</sup>.

**3-عناصر المناخ التنظيمي:** يتكون المناخ التنظيمي لأي نظام او مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية المتمثلة فيما يلي:

#### ❖ الهيكل التنظيمي:

من خلاله تستطيع تقسيم العمل وإحداث الأقسام والإدارات المختلفة في المنظمة فيمكن ان نميز بين المنظمات المسطحة، والمنظمات العمودية وكذلك من خلاله يتجدد نمط السلطة وعملية اتخاذ القرارات .

#### ❖ نمط القيادة والاشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات:

ان عملية القيادة والاشراف من اهم العوامل التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة ما فالأسلوب الديكتاتوري وتمركز السلطة يعطي مناخا سلبيا للتنظيم اما الأسلوب الديموقراطي في الإدارة والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات فيعطي مناخا تنظيميا ايجابيا<sup>2</sup>

#### ❖ نمط الاتصال:

الاتصال الفعال والاتصال ذو الاتجاهين (النازل والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص ابداء الراي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، اما الاتصال ذو الاتجاه الواحد(الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من الأعلى الى الأسفل يؤدي بالفرد الى عدم الاكتراث والخمول في التفكير باعتبار ان أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء<sup>3</sup>.

#### ❖ طبيعة العمل:

ان طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين او احباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على احداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المنظمة وذلك لشعور لعامل بان عمله ليس له اهمية<sup>4</sup>.

#### ❖ التكنولوجيا:

<sup>1</sup>-بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الافريقية لزجاج بالطاهير -جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015-2016ص ص57-59

<sup>2</sup>-زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان -الاردن، 2011، ص 310

<sup>3</sup>-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، ط3، عمان -الاردن، 2005، ص308

<sup>4</sup>-زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه واساسياته، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان -الاردن، 2006،

ان التطورات التكنولوجية الحديثة تعبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الافراد والمنظمة على حد سواء، فمن خلالها يمكن ان نحقق أجواء تنظيمية قادرة على قتل روح الرتابة والروتينية في الأداء وتطلق الابداعات الذاتية للفرد والجماعات في حقل العمل وتحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال<sup>1</sup>.

#### 4-أنواع المناخ التنظيمي:

من بين التصنيفات المختلفة تم اختيار تصنيف litwan&stringer الذي ميز بين 03 أنواع أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

##### ❖ المناخ التنظيمي المتسلط:

ضمن هذا النمط يشعر الافراد ان القرارات تصمم وتشرع في القمة وتتحدد بالمستويات الإدارية العليا وما على الأعضاء العاملين سوى التنفيذ، أي ان الفرد مقيد.

##### ❖ المناخ التنظيمي الأبوي:

وضمن هذا المناخ يشعر الافراد بوجود علاقة زمالة واهمية تطوير علاقات العمل الجماعي بدلا من انجاز مهمة رسمية جافة، أي التأكيد على العلاقات الإنسانية والحرية في العمل.

##### ❖ المناخ التنظيمي الموجه للإنجاز:

في هذا النوع من المناخ يشعر الافراد بان الإدارة تهتم بهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات، اذ ان هذا النمط يسمح بمشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صنع القرارات مما يؤدي الى توفير الحماس للإنجاز<sup>2</sup>.

5-العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي: يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ في ثلاث مجموعات:

#### 1- العوامل الخارجية:

❖ **البيئة الاقتصادية:** تلعب البيئة الاقتصادية دورا هاما في التأثير على المناخ التنظيمي، حيث تحتوي البيئة الاقتصادية على مجموعة من المتغيرات التي تؤثر في سلوك المنظمات والعاملين فيها فندرة الموارد الأولية وقلتها وتوزيعها الطبيعي وحالات المنافسة كل ذلك شكل مجالات متعددة للتأثيرات السلبية والإيجابية على المنظمة، كما تشكل الظروف الاقتصادية عنصرا أساسيا في مجالات التأثير على المنظمة واعمالها الإدارية وأهدافها الأساسية واستراتيجياتها المختلفة .

<sup>1</sup>-خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان -الاردن، 2002، صص 171، 172

<sup>2</sup>-أكرم احمد رضا الطويل واسراء وعد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان - الاردن، 2005، صص 35، 36

- ❖ **البيئة التكنولوجية:** تعتبر التطورات التكنولوجية من أكثر العوامل التي تعمل على توفير مناخ تنظيمي يتلاءم مع الافراد و المنظمة على حد سواء الا انه أحيانا لدى العديد من العاملين خاصة و المجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين ولديها أيضا اثار إيجابية على الفرد و المنظمة و المجتمع<sup>1</sup>
- ❖ **البيئة الاجتماعية:** يقصد بها مجموعة العادات و التقاليد و القيم و الثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم و استيعاب الافراد لمجريات الاحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم<sup>2</sup>

## 2-العوامل التنظيمية:

- ❖ **طبيعة البناء التنظيمي:** حيث ان البناء التنظيمي الغير مرن، فيما يتعلق والسياسات التي تؤدي في بعض الأحيان الى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق .
- ❖ **استحالة التقدم الوظيفي:** من اسوء ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرص للتقدم، حيث يؤدي ذلك الى احباطهم، ومن ثم تدني مستوى الأداء لهم .
- ❖ **المبالغة في المسؤوليات:** فتزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف مع عدم قدرته تحمل ذلك يؤدي الى نوع من القلق .
- ❖ **اهداف المنظمة:** فكلما كانت اهداف المنظمة واضحة وكذلك الأدوار والمسؤوليات المناطة بالأفراد كلما ضعف وجود تعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى انتاجهم .
- ❖ **درجة الاثراء الوظيفي:** من خلال تشجيع دوافع العمل الذاتية التي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية هي:
  - شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه .
  - شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به .
  - المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله .
- ❖ **الصراع التنظيمي:** محافظة الإدارة على المستوى المقبول لصراع بحيث لا يؤثر بشكل سلبي على أداء العاملين، من الأمور التي تزيد من استقرار العاملين في المحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة انتاجهم<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> -بوشلاغم حنان، مرجع سبق ذكره، ص ص 74،75

<sup>2</sup> -شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بجامعة احمد بوقرة بومرداس، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، 2010-

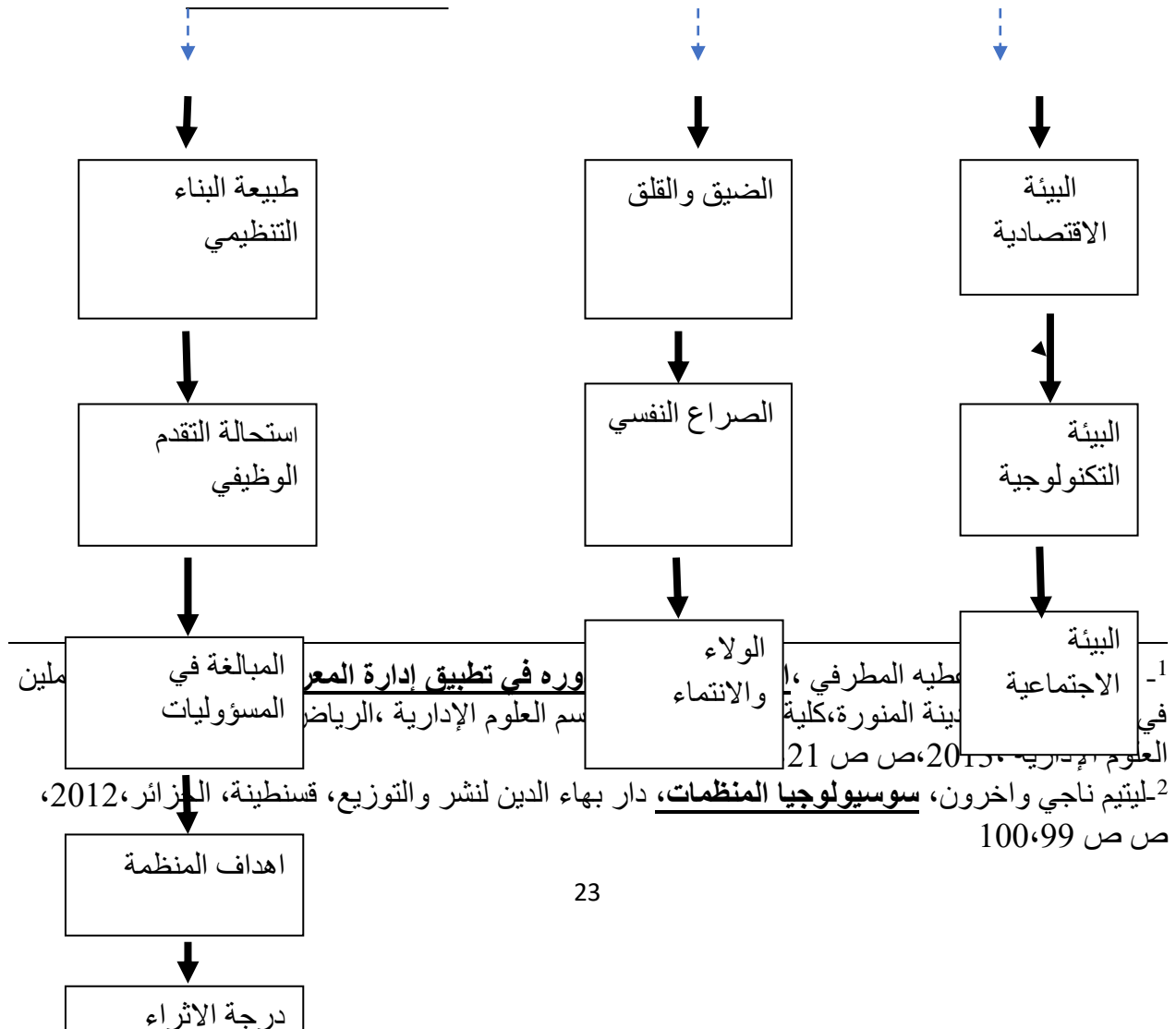
2009 ص ص 46،47

3-العوامل النفسية :

- ❖ **الضيق والقلق:** هذان العاملان اللذان يتولدان لدى الشخص مهما الا ترجمة لأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل الذي يقوم به والجماعة التي يتصل بها، وهذا الشعور ينتاب الفرد في حالة وجود حاجز يحول دون تحقيق حاجاته ورغباته لذلك لا بد من دراسة هذه المشاعر بهدف تحقيق الولاء للمؤسسة من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب.
- ❖ **الصراع النفسي:** يولد الخلط بين المفهومين الى اعتقاد البعض ان الصراع النفسي هو أحد أنواع القلق، غير ان صراع يتميز انه صفة لها محوران فهي تنبع من الماضي وتؤثر في المستقبل ويتم على جميع مستويات الشخصية ومن أسباب حدوثه وجود اهداف متعارضة وحاجات متداخلة كل منها مهم بالنسبة له .
- ❖ **الولاء والانتماء:** والذي يقصد به إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركة الرغبة في الوصول للأهداف المطلوبة و هو العامل الذي يدفع بالفرد للعمل دون ضغط معين كما يدفعه لتقديم خدمات نابعة من شعوره بالافتخار لانضمامه لهذه المؤسسة<sup>2</sup>.

الشكل رقم 2 العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

العوامل الخارجية العواملا النفسية العوامل التنظيمية



## المصدر من اعداد الطالبة

### 6- نماذج المناخ التنظيمي :

رغم الاختلاف حول نماذج وابعاد المناخ التنظيمي الا ان هناك محاولات جادة للوصول الى تحديد الابعاد العامة للمناخ التنظيمي من قبل الكتاب والباحثين في هذا الموضوع وسوف نتطرق الى نموذجين من النماذج التي تحدد الأبعاد الخاصة بالمناخ التنظيمي:

#### 1-نموذج ليكرت: Likert

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في اساء قواعد المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيره على كفاءة المنظمة ونتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى والذي حدد مكونات المناخ التنظيمي في:

❖ الاتصالات

❖ القرارات

❖ الحوافز

❖ التكنولوجيا

❖ الاهتمام بالعاملين

يهتم هذا النموذج لا ظروف و الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم ، الذي يعكس طبيعة المناخ التنظيمي <sup>10</sup>.

#### 2-نموذج تيم وبيترسون 1982: Peterson،Timm

حسب هذان الباحثان حتى تستطيع المنظمة إيجاد مناخ يتسم بالإيجابية يجب ان تتوفر الابعاد الستة التالية:

<sup>1</sup>- شامي صليحة ،مرجع سبق ذكره، ص 21

- ❖ الثقة
- ❖ المشاركة في اتخاذ القرارات
- ❖ الصدق والصراحة
- ❖ المساندة والتشجيع
- ❖ الاتصالات الصاعدة

❖ الأداء العالي<sup>1</sup>

### الشكل رقم 3 : نماذج المناخ التنظيمي



#### 7- قياس المناخ التنظيمي:

تشير الدراسات الى وجود نوعين من المقاييس احدهما كمي وهو مقياس الموضوعية حيث يعتمد على الحقائق التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كميا مثل المعلومات عن حجم المنظمة وعدد المستويات الإدارية و حجم القوى العاملة ومعدل الإنتاجية وعدد الأقسام و غيرها من الابعاد المتعلقة بالخصائص البنائية للمنظمة ،اما النوع الثاني هو مقياس نوعي الذي يعتمد على استمارة الاستبانة التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الافراد العاملين في التنظيم ،<sup>2</sup> لعل من اكثر مداخل القياس المناخ التنظيمي شيوعا وشمولا المدخل الادراكي الذي حدده جيمس وجون «James, Jones» وتشمل ثلاث مقاربات وهي :

- ❖ القياس المتعدد الخصائص التنظيمية •
- ❖ القياس الادراكي للخصائص الفردية والشخصية •

<sup>1</sup>- فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013-2014، ص 80 •

<sup>2</sup>- خالد محمد احمد الوازن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للمناطق الامية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 23 •

❖ القياس الادراكي للخصائص التنظيمية<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup>-ليتيم ناجي، مرجع سبق ذكره، ص 101

# الفصل الثالث حول السلوك التنظيمي

- 1- خصائص السلوك التنظيمي
- 2- اهداف السلوك التنظيمي
- 3- مبررات دراسة السلوك التنظيمي
- 4- مستويات وعناصر السلوك التنظيمي
- 5- مصادر السلوك التنظيمي
- 6- نواتج السلوك التنظيمي

### أولاً: خصائص السلوك التنظيمي

-يعتبر السلوك التنظيمي بصفة عامة طريقة للتفكير وبصورة ادق يمكن النظر اليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من الموضوعات التنظيمية الأساسية .

-يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك واتجاهات الفرد او الجماعة<sup>1</sup>.

-يعترف علماء السلوك التنظيمي اليوم بأهمية البيئة الخارجية وتأثيرها على السلوك العاملين بمعنى انهم لا ينظرون الى السلوك التنظيمي في فراغ، ولكن يحققون ويبحثون في كيفية تأثير عوامل مثل القوانين والقواعد الحكومية، والأعمال والظروف الدولية على السلوك في المنظمات

-امتدت دراسة السلوك التنظيمي واتسعت لكي تشمل ليس فقط المنظمات الإنتاجية بل أيضا المنظمات الخدمائية والمعلوماتية مع زيادة اعداد العاملين في هذه القطاعات الجديدة .

-ينظر السلوك التنظيمي الى السلوك داخل المنظمات كنتيجة الارتباط بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة والرضا والإنتاجية وكلما يؤدي الى تحقيق اهداف التنظيم .

-يوجد اتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع و الحوافز و القيادة و الادراك، بينما لايزال هناك قدر كبير من النقاش و الحوار دائر حول أي الموضوعات التي يتوجب ان تحظى بقدر اكبر من الأهمية<sup>2</sup>.

-السلوك التنظيمي يضع القواعد والاسس للعمل والسلوك .

-التوجه الإنساني هو الأساس في مجال السلوك التنظيمي، حيث يشمل دراسة الانسان من حيث اتجاهاتهم وادراكهم<sup>3</sup>.

إذا يتميز السلوك التنظيمي بانه طريقة للتفكير ومجال للمعرفة إذا يؤثر هذا السلوك على كفاءة التنظيم ويتأثر السلوك بحد ذاته بالبيئة الخارجية والسلوك التنظيمي يهتم بالحوافز والدوافع والقيادة وغيرها أي انه يهتم بالجوانب التي تشكل الفرد وعناصر التنظيم.

### ثانياً: اهداف السلوك التنظيمي

<sup>1</sup>-يوسف عنصر، ناجي لبتيم: اهم محددات السوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، جامعة الوادي، الجزائر، 2014، ص127.

<sup>2</sup>-يوسف عنصر، ناجي لبتيم: مرجع سابق، 127.

<sup>3</sup>-الصادق محمد عفيفي: احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، ط10، 2003، ص 28.

-التعرف على مسببات السلوك داخل العمل ويعني هذا محاولة تفسير و تحليل السلوك او معرفة تلك العناصر والعوامل المؤدية اليها مثل الادراك والتعلم والدافعية والشخصية.<sup>1</sup>

-ان التعرف على المسببات المؤدية الى السلوك يمكنها ان تفيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل، اذا ما توفرت هذه المسببات بمعنى اخر انه يمكنك تبصر ما حولك ان تتعرف على بعض العناصر المسببة للسلوك وانه حال توافر هذه العناصر او المسببات فانه يمكن التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين.<sup>2</sup>

-يمكننا من توجيه السلوك داخل العمل فالمعرفة بالأصول العملية للتعلم والدافعية والادراك وغيرها تمكن من رفع او تخفيض او توجيه هذه العوامل المؤدية الى السلوك، بل اكثر من معرفة المبادئ العملية لاحد اركان السلوك كالدافعية مثلا : تمكن الفرد من معرفة كيفية تحميس او تثبيط او توجيه سلوك الفرد من خلال عناصر معينة مثل الاجر وظروف العمل او العائلة وغيرها.<sup>3</sup>

وبناء على ذلك نقول ان هناك 3 أهداف لدراسة السلوك التنظيمي:

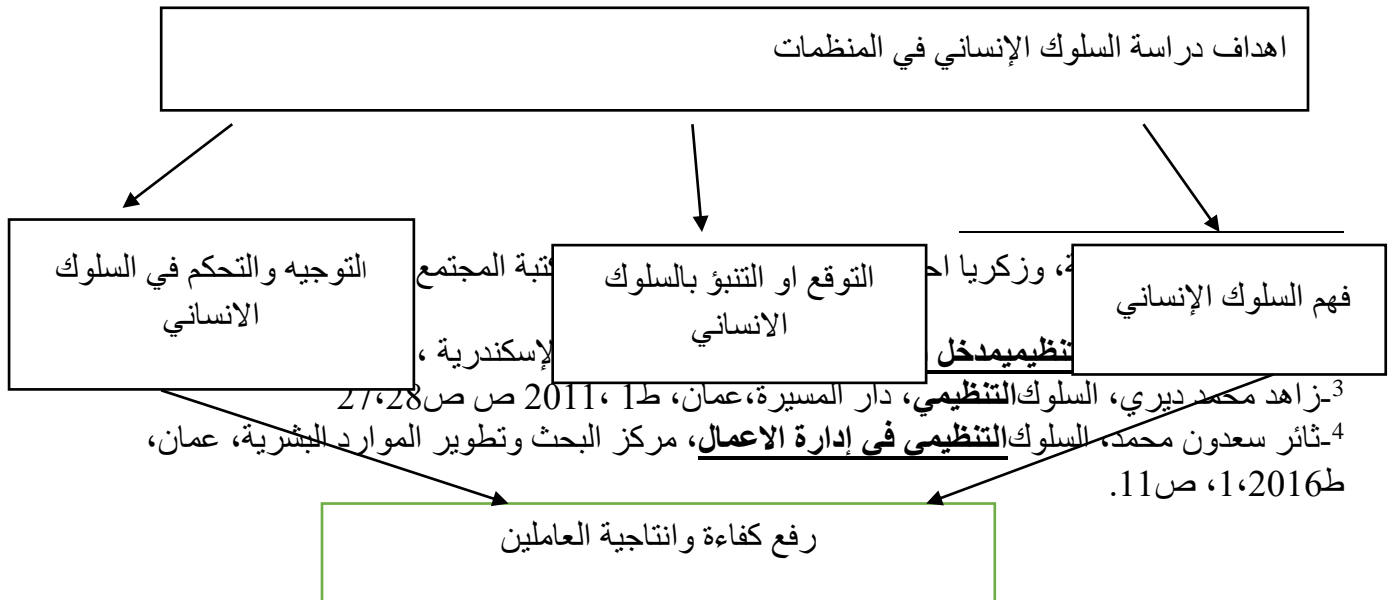
1-التعرف على مسببات السلوك.

2-التنبؤ بالسلوك في حالة التعرف على هذه المسببات.

3-التوجيه والسيطرة والتحكم في السلوك من خلال التأثير في المسببات.<sup>4</sup>

هناك ثلاثة أهداف لدراسة السلوك التنظيمي وهي: معرفة مسببات ذلك السلوك، والتنبؤ به بغية التوجيه والسيطرة والتحكم فيه في المستقبل.

الشكل رقم (4): شكل يوضح اهداف السلوك التنظيمي



المصدر: صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ص9

يتميز السلوك التنظيمي بأنه طريقة التفكير ومجال للمعرفة اذ يؤثر هذا السلوك على كفاءة التنظيم ويتأثر السلوك بحد ذاته بالبيئة الخارجية ويتشكل السلوك التنظيمي بأنه يهتم بالدوافع والحوافز والقيادة وغيرها أي يهتم بالجوانب التي تشكل الفرد وعناصر التنظيم أيضا.

**ثالثا: مبررات دراسة السلوك التنظيمي:**

من أبرز أسباب دراسة السلوك التنظيمي نجد:

-الإنسان اهم عناصر التنظيم.

-معرفة أكبر لرغبات ودوافع المتعاملين مع المنظمة من طالبي الخدمة او السلعة.

-تغيير اتجاهات العاملين، درجة تعاونهم، ابداعهم، تهيئتهم للتغيير والتطوير.

-مزيد من التفهم للفرد و دوافعه ومكوناته شخصيته نفسيته نتيجة القلق الصراع، الإحباط، التي قد يتعرض لها نتيجة عدم قدرته على التكيف مع البيئة.<sup>1</sup>

-زيادة حالات الاندماج والاستحواذ بين الشركات والتي ينتج عنها في اغلب الأحيان خليط متنافر من العاملين يأتون من ثقافات تنظيمية متباينة وتنشأ عنها أنماط سلوكية متنافرة.

-ضخامة الأموال المستقرة والمتاحة لعمليات المنظمات الكبرى مما يغوي على أنواع من الفساد الإداري بدأت معدلاته في الزيادة و الوضوح، بما يعني ضرورة البحث في عوامل السيطرة على السلوك التنظيمي لضبط هذه الانحرافات ومنعها بالأساس.<sup>2</sup>

-تعتبر الإدارة المسؤولة عن التغيير والتطوير، مما قد ينتج عنه مقاومة العاملين للأفكار الجديدة فدراسة السلوك توفر للقيادين فرصة بث روح الفريق وتقبل التغيير والتعاون الاختياري والابداع وجعلهم يتخذون قراراتهم بطريقة أفضل.

-تتميز التنظيمات الحديثة بكبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها فنتيجة للمشكلات المالية و التنظيمية و الفنية و غيرها من المشكلات ينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق و تفهم للحاجات يه من اجل تحقيق الأهداف المنشودة<sup>3</sup>

#### رابعاً: مستويات وعناصر السلوك التنظيمي

##### 1-المستويات:

يركز السلوك التنظيمي علة ثلاثة مستويات في التحليل هم الافراد الجماعات المنظمات ولا يستطيع علماء السلوك التنظيمي ادراك كل ابعاد السلوك في المنظمات بالتركيز على سلوك الافراد فقط فالناس يعملون كثيراً في جماعات في أماكن العمل و فرق ذلك ان الافراد وحدهم وفي جماعات يؤثرون ويتأثرون ببيئة ومحيط العمل فلا يجب ان نستغرب مع اخذ هذه الحقيقة في الاعتبار ان نعرف ان ميدان السلوك التنظيمي يركز على ثلاث مستويات منفصلة في التحليل الافراد الجماعات والمنظمات<sup>4</sup>

1- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 26.

2- علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، القاهرة، 2004، ص 22.

3- عبد الله بن عبد الغني الطجم و طلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع،

المملكة العربية السعودية، ط 4، 2003، ص ص 25 26 .

12- علي عبد الهادي مسلم وآخرون، سلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، 2013

ص 130،

ويعترف بالتالي ميدان السلوك التنظيمي ان مستويات التحليل الثلاث يجب ان يستخدم بغرض فهم الديناميت المعقدة للسلوك في المنظمات فهم

فعلى مستوى التحليل الفردي مثلا سنقوم بوصف كيف يهتم علماء السلوك التنظيمي بالمدرجات و الاتجاهات و الدوافع الفردية و على مستوى التحليل الجماعي سنتعرف مثلا على ديناميات الجماعات ومظاهر التعاون و الصراع في المنظمات ويعتبر المسؤولين الفردي و الجماعي في التحليل الأهم في دراسة السلوك التنظيمي في هذه المرحلة المبكرة من التعليم الجامعي في ميدان الإدارة<sup>1</sup>

وتكون كل المنظمات من افراد وجماعات ومع ذلك فالمنظمات لها خصائصها المتميزة مثلما للأفراد والجماعات خصائص فريدة ويمكن مقارنة المنظمات على أساس خصائص معينة مشتركة فيما بينهما حجم المنظمة السياسات الرسمية للمنظمة درجة المركزية

يركز السلوك التنظيمي على ثلاث مستويات التحليل وهي دراسة وتحليل الافراد ثم الجماعات ثم المنظمات وفي كل مستوى من التحليل يتم الاهتمام بمكونات كل مستوى ومعرفة العناصر المؤثرة على كل مستوى

2- عناصر السلوك التنظيمي يشمل السلوك التنظيمي على مجموعة من العناصر التي من خلالها يتم تحقيق اهداف المؤسسة وهي كالآتي

1-2- **الافراد:** يمثل الافراد النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة وهم يعملون كأفراد ومجموعات سواء كانت رسمية او غير رسمية ولهؤلاء الافراد حالات متغيرة ومتطورة فهم مختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم

1-2 **الهيكل التنظيمي:** يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية للأفراد داخل المنظمة فهو يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومسؤوليتها وعادة ما تنشأ مشكلات متعددة تحتاج التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق اهداف المنظمة<sup>2</sup>

2-3 **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا الأسلوب الذي يستخدمه العاملون في المنظمة فالأفراد غالبا لا يعملون كل شيء بأيديهم فهم يستخدمون الآلات وأسابيب تكنولوجية في العمل فالتكنولوجيا المستخدمة لها تأثير على الإنتاجية كما لها تأثير على العاملين=وسلوكلهم في العمل

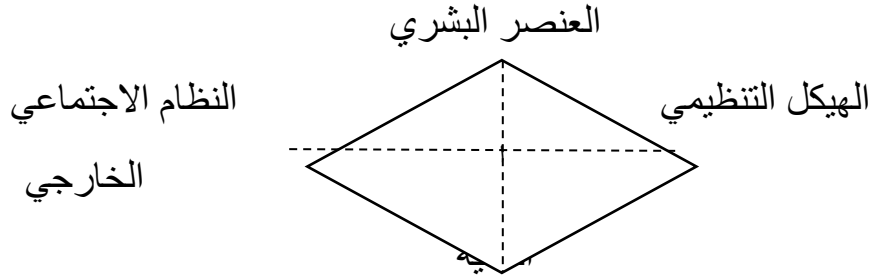
2-4 **البيئة:** تعمل كافة المنظمات في بيئة داخلية خاصة بها وأيضا في بيئة خارجية خاصة بالمجتمع وهذه الأخيرة تشمل جوانب السياسية و الاجتماعية والثقافية وغيرها عن المجتمع

<sup>1</sup>-محمد سعيد سلطان السلوك الإنساني في المنظمات

<sup>2</sup>-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية 2005، ص ص 33 32

وهذه البيئة الخارجية لها تأثير كبير على العاملون في المنظمة فهي تؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم وتؤثر في ظروف العمل<sup>1</sup>

الشكل رقم 5) عناصر السلوك التنظيمي



المصدر: محمود سلمان العميان السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال دار وائل عمان ط3  
2005 ص20

تتمثل عناصر السلوك التنظيمي في الافراد وهم الأساس داخل المؤسسة، اما الهيكل التنظيمي فبواسطته يتم توضيح أنواع الوظائف وكل ماله علاقة بها اما التكنولوجيا فالأفراد يستخدمونها لانها مهمة في أداء العمل، كما لها تأثير على الإنتاجية وعلى العمال أيضا والبيئة فكل مؤسسة بيئة داخلية خاصة بها وبيئة خارجية خاصة بالمجتمع ولكلا البيئتين تأثير على السلوكيات الافراد وعلى العمل بحد ذاته

سادسا: محددات السلوك التنظيمي

1 المحددات النفسية:

هي عبارة عن تلك المتغيرات التي تؤثر بالدرجة الأولى على السلوك الفردي للعامل داخل المنظمة والتي يجب دراستها لفهم هذا السلوك والتنبؤ وتوجيهه وهذه المحددات النفسية هي:

1-1-التعلم: هو أحد المقاييس والمعايير السيكولوجية التي تؤخذ كمحدد لقياس السلوكيات التنظيمية للعاملين بمختلف المنظمات والتعلم هو عبارة عن عملية الحصول على المهارات والمعارف والقدرات والاتجاهات الجديدة<sup>2</sup>

<sup>1</sup>- عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الفلسفة إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية كلية الدراسات العليا، 2015، ص40

<sup>2</sup>يوسف عنصر، ناجي يتيم، مرجع سابق، ص132 .

1-2- الشخصية: تتشكل من عوامل مركبة ومعقدة كالصفات العقلية والجسمية والقيم والاتجاهات والمعتقدات والطموحات والرغبات<sup>1</sup> وتمثل الشخصية أهمية كبيرة عند دراسة السلوك التنظيمي حيث تؤثر على شخصية الفرد بما يتميز به من بعض الخصائص والسمات على سلوك الفرد داخل المنظمة فهي تؤثر على طريقة تفاعله مع الآخرين في المنظمة<sup>2</sup>

1-3- الدافعية: تمثل الدافعية عاملاً هاماً يتفاعل مع قدرات الفرد ليؤثر على سلوك الأداء الذي يبديه الفرد في العمل وهي تمثل القوة التي تحرك وتستثير الفرد لكي يؤدي العمل أي قوة الحماس والرغبة للقيام بمهنة وهذه القوة تنعكس على كافة الجهد الذي يبذله<sup>3</sup>

1-4- الإدراك: يعتبر الإدراك من أهم العمليات التفكيرية المؤثرة في السلوك التنظيمي ويشير الإدراك إلى فهم وتفسير المعلومات التي يتم استلامها من المثيرات الخارجية وتظهر أهمية الإدراك في أنه عملية السلوك الإنساني لا تتم بمجرد استقبال المعلومات بل لابد من تنظيمها وترتيبها والربط بينها ومن ثم تحويلها إلى معاني<sup>4</sup>

-تلعب المحددات النفسية دوراً مهماً في تنمية قدرات الفرد داخل المنظمة كونها تقوم بتحديد وتوجيه سلوكه وتدعيمه والذي يكون نتاج هذا السلوك الآراء الجيدة والفعالة عند قيامه بعمله

## 2 المحددات الاجتماعية:

وهي عبارة عن تلك العناصر المؤثرة والمكونة لسلوك الجماعي لأفراد العاملين أو الجماعات بالمنظمة وهذه المحددات الاجتماعية هي:

2-1- الجماعات: هي أحد المقاييس والمعايير السوسولوجية التي تعتمد في فهم وتفسير وتشكيل السلوك التنظيمي للعاملين بمختلف المنظمات على تباين أنشطتها واحجامها فهي اجتماع عدد صغير نسبياً من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال لقاء والمواجهة المباشرة ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال احساسهم بالانتماء بعضوية جماعة واحدة<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أسهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط3، 2007، ص125 .  
<sup>2</sup> راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2001، ص23 .  
<sup>3</sup> محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002، ص119 .  
<sup>4</sup> صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص27 .  
<sup>5</sup> يوسف عنصر، ناجي يتيم، مرجع سابق، ص138 .

2-2 – القيادة: تؤثر القيادة بشكل كبير في توجيه السلوك التنظيمي للعاملين داخل المنظمة فهي الموجه الأساسي للأفراد بشكل خاص وللمنظمة بشكل عام ولقد عرفت القيادة بالنسبة لكاتز وكان على انها القوة التأثيرية على العاملين اثناء أداء الواجبات اليومية<sup>1</sup>

2-3- القيم: المنظمات قادرة على العمل بشكل كفؤ عندما يشترك العاملون في القيم فرغبات او حاجات الناس هما من يوجهان السلوك لذلك عندما توجه قيم الشخص سلوكياته نحو العمل بالتالي يتعرف بثبات من خلالها حيث تعتبر القيم عبارة عن أفكار صحيحة وخاطئة مثل الاعتقاد بان الذي يؤدي شخصا ما جسديا هو عديم الاخلاق وتنتقل القيم من جيل الى اخر عبر أنظمة التعليم والدين والقبائل<sup>2</sup>

الثقافة التنظيمية: تتميز الثقافة التنظيمية بالتنوع فهي تختلف من منظمة الى أخرى فكل حسب افكارها ومعتقداتها ولقد عرفت الثقافة التنظيمية على انها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرفات الافراد وتشكل بحد ذاتها شكلا معيناً لمنظمة معينة.

نجد ان المحددات الاجتماعية لها تأثير كبير على السلوك التنظيمي للأفراد وذلك من خلال الجماعات والقيادة والقيم والثقافة التنظيمية والتي تعبر عن المجال الذي يستمد منه لفرد معتقداته وأفكاره وذلك من خلال السلوك الذي يبديه لاحقا في مكان عمله

### سابعاً- نواتج السلوك التنظيمي

لسلوك الافراد داخل أعمالهم نواتج معينة نود ان نجعلها في أحسن صورة لها وسنحاول ان نشرح تأثير كل العناصر على هذه النواتج واهمها ما يلي:

الأداء والإنتاجية ويمكن التمييز بين ابعاد الأداء التالية:

- ا- ان يحقق الافراد الأهداف والاعمال المطلوبة منهم وهو ما يشير اليه الفعالية في الأداء
- ب- ان يستخدم الافراد الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون اسراف وهو ما يشير الى الكفاءة في الداء إذا توفر البعدان السابقان الفعالية والكفاءة في ان واحد فإننا يمكن ان نصف الأداء بانه منتج وان الإنتاجية عالية

<sup>1</sup> عبد الحميد مرسي، العلاقات الإنسانية، دار التوفيق النموذجية، مصر، 1986، ص 181 .

<sup>2</sup> عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مشترك القحطاني، علم النفس التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007، ص 48 .

الرضا عن العمل وهي تمثل الاتجاهات النفسية للعاملين نحو أعمالهم ومدى ارتياحهم وسعادتهم في العمل على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل الأجر وسياسات المنظمة والرؤساء والزملاء والمرؤوسين وفرص النمو والترقي وفرض تحقيق الذات وغيرها من العناصر

ينتج عن سلوك الافراد داخل الجماعات نواتج وهي الأداء والإنتاجية باستخدام كل الموارد المتاحة في المنظمة بغية تحقيق الأهداف المرجوة وكل هذا يتحقق إذا كان العمال راضون عن العمل.<sup>1</sup>

ومنه نخلص إلى ان السلوك التنظيمي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة فبواسطته تستطيع هذه الأخيرة التعرف على سلوك العاملين بها والذين يعتبرون العنصر الأهم والحيوي فيها فبدونهم لا وجود لها وبذلك فالسلوك التنظيمي يمثل التفاعل الحقيقي بين الافراد والمنظمة وماينتج عنه تحقيق الأهداف معا ففعالية المؤسسة تتأثر وبشكل كبير للسلوك التنظيمي الذي يقوم به الافراد فيها

<sup>1</sup> - عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مشترك القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص57.

# الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية

أولا مجالات الدراسة

1-المجال المكاني

2-المجال الزمني

3-المجال البشري

ثانيا: منهج الدراسة

ثالثا: مجتمع البحث وعينة الدراسة

1-مجتمع البحث

2-عينة الدراسة

ثالثا: أدوات جمع البيانات

1-الملاحظة

2-الاستبيان

خامسا: الأساليب الإحصائية

سادسا: تحليل الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة.

## أولاً: مجالات الدراسة الميدانية

### 1-المجال المكاني:

يعتبر الجانب المكاني الحيز الجغرافي الذي يجري فيه الباحث دراسته الميدانية حيث يكمن المجال المكاني في دراستنا في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء خنشلة.

الضمان الاجتماعي هو مؤسسة التضامن الوطني الأكثر أهمية ومعرفة عبر التاريخ ،أسس الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء لولاية خنشلة في 01 مارس 1987 وتتواجد بحي 120 سكن وسط مديمة خنشلة ،واهم فروعها هي :الوكالة الولائية خنشلة ،والشباك المتخصص دائرة ششار،الشباك المتخصص بدائرة قايس ،الشباك المتخصص دائرة أولاد رشاش ،الشباك المتخصص دائرة بوحمامة ،ويتكون الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي غير الاجراء وكالة خنشلة من طاقم إداري متناسق وثابت يتراسه مدير و الذي يعد الممثل الرسمي لها ومسيرها العام يليه خمسة مصالح رئيسية وهي مصلحة الموارد البشرية والمراقبة ونيابة المدير للتحميل والمنازعات و المراقبة ،مصلحة الأداءات ،مصلحة المراقبة الطبية ،مصلحة الاصغاء و التوجيه ومن ابرز مهام الصندوق الضمان الاجتماعي لغير الاجراء هو تكفل المؤسسة بالحماية الاجتماعية و التغطية الصحية وتكفل و التقاعد والعجز بالنسبة للمؤمن عليهم اجتماعيا (اطباء،محامين،تجار ،فلاحون.....)

### 2-المجال الزماني:

ويقصد به الزمن المستغرق في اجراء الدراسة بدا من اختيار الموضوع الى غاية كتابة التقرير النهائي وبناء على ذلك قسمنا المجال الزمني لدراستنا الى ثلاث مراحل وهي كالتالي:

#### ❖ المرحلة الأولى:

بدأت هذه المرحلة باختيارنا للموضوع الذي كان بتاريخ 2024/10/10 ومن تلك الفترة ونحن في طور البحث في هذا الموضوع ومحاولة جمع المادة العلمية من مختلف الكتب و المراجع وذلك بغية ضبط اساسيات الموضوع جيدا في انتظار الإجراءات الرسمية من طرف إدارة الكلية وبعد الموافقة على استمارة اختيار الموضوع واسناده لنا بصفة رسمية وذلك بتاريخ 2024/10/27 تم تحديد موعد مع المشرف اين تم الاتفاق على بعض العناصر الأساسية للبحث و المتمثلة في ابعاد و مؤشرات الموضوع مع ضبط تساؤلات وفرضيات الدراسة بالإضافة الى وضع خطة مبدئية للدراسة تم الشروع في الفصول النظرية.

#### ❖ المرحلة الثانية:

في هذه المرحلة قمنا فيها بزيارة استطلاعية الى مكان اجراء الدراسة وهو الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء لولاية خنشلة وذلك للاطلاع على مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة وللحصول على بعض المعطيات الميدانية التي تم استخدامها في بناء استمارة الدراسة .

#### ❖ المرحلة الثالثة:

خلال هذه المرحلة تم بناء استمارة أولية وعرضها على المشرف وتعديلها وارسالها الى المحكمين وبعد تلقينا مجموعة من الملاحظات والتعديلات الخاصة باستبيان الدراسة ومن ثم هيكلتها في شكلها النهائي وبتاريخ 16 04 2024 قمنا بعملية توزيع الاستبيان على موظفي المؤسسة اين تم استرجاعها بتاريخ 18 04 2024 والذي يعتبر اخر يوم لإجراء دراستنا الميدانية .

#### المجال البشري

يقصد بالمجال البشري تحديد مجتمع البحث وبالنظر لكون موضوع دراستنا المرسوم ب: "المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة" وخصت دراستنا مجال الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء لولاية خنشلة فقد اقتصر المجال البشري في هذه الدراسة على العمال في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء .

#### ثانيا: منهج الدراسة

تعتبر عملية اختيار المنهج المناسب للدراسة من اهم المراحل في البحث العلمي فهو يسهل للباحث طريق بحثه ويمكنه من الوصول الى النتائج واهداف تتماشى مع موضوعه . اذ يعرف على انه: "هو طريقة تفكير وتحليل وعرض يعتمدها الكاتب تتضمن سلامة البحث والباحث في عرض أفكاره او الوصول الى تماسك الموضوع مضمونا ونتائج" <sup>1</sup> .

ونحن في دراستنا هذه والمعنونة ب "المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء خنشلة " وبناء على طبيعة فرضيتها ونوعية أهدافها استلزم علينا الاعتماد على كل من المنهج الوصفي والمنهج الاحصائي في الدراسة.

#### 1- المنهج الوصفي:

اذ يعرف المنهج الوصفي على انه "ذلك المنهج الذي يهتم بالظروف والعلاقات القائمة و الممارسات الشائعة والمعتقدات ووجهات النظر و القيم و الاتجاهات عند الناس والعمليات

<sup>1</sup> - رياض عثمان ، معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية، دار الكتب العلمية ، لبنان، ط1، 2014، ص 49.

الجارية والتأثيرات التي يستشعرها الافراد و التيارات و الاتجاهات و الاخذ في النمو و الظروف ويهتم المنهج الوصفي أحيانا بدراسة العلاقة بين ما هو كائن وبين الاحداث السابقة التي يمكن ان تأثر في تلك الاحداث»<sup>1</sup>.

ولقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي سعياً في والوصف الدقيق لظاهرة محل الدراسة والإحاطة بمختلف ابعاد ومؤشرات دراستنا من خلال جمع البيانات بمختلف الأدوات لان المنهج الوصفي يسمح باستخدام أكثر من أداة في الدراسة الواحدة وهذا ما يميزه عن باقي المناهج العلمية .

### ❖ كيفية توظيف المنهج الوصفي في الدراسة:

لقد تم توظيف المنهج الوصفي في كل من الإطار النظري والميداني للدراسة، ذلكم من خلال وصف الظاهرة المدروسة والتعمق في تفسير كل من متغيراتها، كما تم توظيفه من خلال جمع البيانات بواسطة أداة الاستبيان ومن ثم تفريغها وتحليلها وتفسيرها بناء على فرضيات الدراسة .

### 2- المنهج الاحصائي:

#### ❖ تعريفه:

”هو الوسيلة الوحيدة التي تستخدم في دراسة الظواهر التي لا نستطيع ان نجري عليها تجارب”<sup>2</sup>.

#### ❖ كيفية توظيفه في دراستنا:

-تم الاعتماد عليه في تفريغ بيانات الاستبيان في شكل جداول باستخدام برنامج SPSS وما يحمله من مقاييس إحصائية .  
-كما تمت الاستعانة به في تحليل إجابات وسلوكيات الباحثين في أداة الملاحظة وتحويلها على شكل نسب وقيم تحمل معنى كمي .

-تم استخدامه أيضا في الكشف عن درجة العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي لدى العاملين وذلك من خلال معامل الارتباط بيرسون

### ثالثا: مجتمع البحث وعينة الدراسة:

#### 1-مجتمع الدراسة:

«هو جميع الافراد او الأشخاص او الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث»<sup>3</sup>

<sup>1</sup>-محمد عبد العال النعيمي واخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015، ص227.

<sup>2</sup>-مامن فيصل، دور الجامعة في التنمية الإقليمية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018، ص102 .

<sup>3</sup>-ذوقان عبيدات واخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن، د-س، ص109.

ومجتمع دراستنا يتمثل في جميع العاملين بمؤسسة الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الاجراء خنشلة باستثناء منهم 6 مفردات والتي تتمثل في أعوان الامن لانها لا تتناسب مع اهداف البحث وبهذا أصبح مجتمع البحث الكلي لدراسة هو 59 موظف

**2- عينة الدراسة:**

تعرف العينة بانها: "هي جزء من المجتمع الذي تجرى عليه الدراسة ويتم اختيارها وفق قواعد خاصة لكي تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا فالعينة هي بعض مفردات المجتمع تأخذ منه وتطبق عليها الدراسة للحصول على معلومات صادقة بهدف الوصول الى تقديرات تمثل مجتمع الذي سحبت منه وانما الأجزاء التي تستخدم في الحكم على الكل".<sup>1</sup>

وبالنسبة للعينة المعتمدة في هذه الدراسة هي العينة القصدية و التي يطلق عليها بالطريقة العمدية، او الاختيار الخبرة وتعرف على انها «: العينة التي يتم اخذها من مجتمع البحث بشكل قصدي أي ان الباحث يختارها بعينها لأنها تمثل من وجهة نظره جوهر الموضوع وتخدمه اكثر في تحليله وإظهار نتائجه»<sup>2</sup>.

وتم اختيار العينة من المجتمع الأصلي المتمثل في الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء لولاية خنشلة واختيار هذا النوع من العينة راجع الى توفر مناخ تنظيمي في المؤسسة ولكون الموظفين يستطيعون تزويدنا بالمعلومات عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي وهم العينة التي ينتظر منها ان تجيب على عبارات الاستبيان وكان علينا ان نختارهم بطريقة تتماشى معا طبيعة الدراسة هذا ما يساعدنا في الحصول على المعلومات التي نحتاجها بموضوعية حيث ان العينة مكونة من 59 مفردة من مجتمع الدراسة وتم توزيع 59 استمارة واسترجاع 50 .

### أدوات جمع البيانات:

**الملاحظة:** أداة من الأدوات الرئيسية التي تستخدم في البحث العلمي ومصدر أساسيا للحصول على المعلومات اللازمة لموضوع الدراسة كونها تعتمد على حواس الباحث وقدرته على ترجمة ملاحظته والملاحظة هي: «عملية ومراقبة او مشاهدة لمجموعة المتغيرات المتعلقة بالمشكلات تحت الدراسة ومتابعة اتجاهها بقصد تفسير وتحديد العلاقة بين تلك المتغيرات»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup>- علي معمر عبد المؤمن، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات في الأساسيات والمناهج والتقنيات، ليبيا، 2008، ص 184 .

<sup>2</sup>- نصيف جاسم الدليمي، عناصر البحث العلمي، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة-مصر، ط1، 2011، ص 20 .

<sup>3</sup>- محمد عبد الفتاح الرصيفي، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2، 2008، ص 183 .

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة وكان ذلك من خلال الزيارات المتعددة الى المؤسسة، اين تمت ملاحظة العلاقات السائدة بين الموظفين، وتكوين فكرة عن بيئة العمل السائدة في المؤسسة، حيث استعملت هذه الأداة على النحو التالي:

-ملاحظة المناخ السائد في الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء الذي يؤدي الموظفون عملهم فيه •

-ملاحظة سلوك العمال وتفاعلاتهم بهدف معرفة نمط الاتصال السائد في المؤسسة •

-ملاحظة الأسلوب القيادي السائدة في المؤسسة ومعرفة إذا كان الأسلوب ديموقراطي او أوتوقراطي •

**الاستبيان:** يتم التركيز على الاستبيان كأداة رئيسة لجمع البيانات من مجتمع البحث باعتبارها أداة مصممة من قبل الباحثة بالاعتماد على ملاحظاتها اثناء الدراسة الاستطلاعية والاطلاع على الدراسات السابقة وقد تم توزيعها على جميع مفردات العينة البالغ عددهم 59 وتم استرجاع 50 استمارة •

وقد استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي الذي يعبر عن الخيارات بالإجابات حسب الجدول التالي:

**الجدول رقم 01: درجات مقياس ليكرت الخماسي**

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

**المصدر:** وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

وفيما يلي الاوزان المتعلقة بكل استجابة:

**الجدول رقم 02: توزيع اوزان مقياس ليكرت الخماسي**

الاستجابة	المتوسط المرجع
غير موافق بشدة	من 1 الى 1,80
غير موافق	من 1,81 الى 2,61
محايد	من 2,62 الى 3,42
موافق	من 3,43 الى 4,23
موافق بشدة	من 4,24 الى 5

**المصدر:** وليد عبد الرحمان خالد الفراء، تحليل بيانات الاستبيان باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS

القسم الأول: يتضمن المعلومات الشخصية ويحتوي على (النوع، العمر الراتب الشهري المستوى التعليمي الفئة الوظيفية) متضمنا 5 أسئلة

القسم الثاني: المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي، والذي بدوره ينقسم الى 3 محاور ويتكون من عدة أبعاد تدرج ضمنها عدة عبارات تمثل مؤشرات وتضمن القسم الثاني 25 سؤال الذي وزع على مفردات مجتمع الدراسة

طريقة صياغة محاور الاستبيان كالتالي: تمت صياغة أسئلة استمارة الاستبيان في شكلها النهائي متضمنة قسم المتغيرات الشخصية وقسم المناخ التنظيمي وقسم يتضمن الأسلوب القيادي وعلاقته بمؤشرات السلوك التنظيمي وقسم يتضمن نمط الاتصال وعلاقته بمؤشرات السلوك التنظيمي لدى الموظفين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي لغير الاجراء لولاية خنشلة (انظر الملحق رقم)

كما اشارت الباحثة الى ان الاستبيان خضع لملاحظات الأساتذة المحكمين بكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بقسم العلوم الاجتماعية قبل صياغته بصيغته النهائية وعددهم 2 (انظر الملحق رقم )، كما تم اختباره على عينة استطلاعية تتكون من 10 مفردات من مجتمع البحث .

الجدول رقم 03: يبين محاور ابعاد الاستبيان:

المحور	الابعاد	عدد العبارات	ترقيم العبارات
المناخ التنظيمي	/	يتكون من 8 عبارات	مدرجة من 1 الى 8
الأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي	/	يتكون من 9 عبارات	من 1 الى 9
نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي	/	يتكون من 8 عبارات	من 1 الى 8

الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية من أجل معالجة البيانات وذلك بناء على لبرنامج الحزم الإحصائية SPSS وهي كالتالي:

**التكرارات:** هي عدد تكرارات إجابات المبحوثين على كل عبارة من عبارات الاستبيان .  
**النسب المئوية:** تستخدم لغرض معرفة نسبة تكرار كل بديل من بدائل الاستبيان وتحسب كالتالي : التكرارات  $\times 100 = N$ :  
 مجموع التكرارات

**معامل الارتباط بيرسون:** تم استخدامه من أجل قياس درجة الاتساق الداخلي بين محاور الاستبيان .

**معامل الصدق:** ويعني ان المقياس يقيس ما وضع من أجل قياسه ويحسب بالجزر التربيعي لمعامل البيانات .

**معامل الثبات (Chronbachs Alpha)** يستخدم لمعرفة ثبات الاستبيان واذي يعني استقرار المقياس مع نفسه حيث عند تجربته مرة أخرى يعطي نفس النتائج .

**التوزيع الطبيعي:** يستخدم لتأكد من توزيع البيانات إذا كان توزيع طبيعي ام لا .  
**المتوسط الحسابي:** يستخدم لمعرفة متوسط إجابات المبحوثين حول كل عبارة من عبارات الاستبيان .

**الانحراف المعياري:** يستخدم لمعرفة مدى تشتت إجابات المبحوثين عن القيمة المركزية .

### تحليل الخصائص السيكومترية لاستبيان الدراسة:

#### 1-صدق وثبات البيانات

##### أ-الصدق الظاهري:

لتحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الطالبة بعرض استبيان الدراسة على اثنين من الأساتذة من علم الاجتماع بكلية العلوم الاجتماعية بجامعة خنشلة والموضحة أسمائهم في الملحق رقم ( ) وهذا بقصد تحكيم الاستبيان وقد تم تقديم بعض الملاحظات واقتراح مجموعة من التعديلات من بينها :

❖ إعادة الصياغة اللغوية لبعض العبارات .

❖ إعادة ترتيب بعض العبارات .

وعلى أساس هذه الملاحظات تم وضع الاستبيان في صورته النهائية كما هو موضح في

الملحق ( )

ب-صدق الانتساق الداخلي لأداة الدراسة:

وللتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة قامت الطالبة بتطبيق أداة الدراسة على عينة استطلاعية مكونة من (10) الموظفين بمؤسسة الضمان الاجتماعي لغير الاجراء خنشة للتحقق من مدى صدق الانتساق الداخلي للأداة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) واعتمدت على الخطوات التالية

الجدول 4 رقم يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور المناخ التنظيمي وعباراته

المناخ التنظيمي		
يعتبر المناخ التنظيمي أساس نجاح وفعالية أي منظمة	Corrélation de Person	1
	Sig( bilatérale)	
	N	10
يساعد المناخ التنظيمي الجيد في الحفاظ على سلامة الموظفين	Corrélation de Person	0 ,772
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
يساعد المناخ التنظيمي على انجاز مهامك بكفاءة	Corrélation de Person	0 ,811
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
يمنح المناخ التنظيمي فرص متساوية للموظفين لإثبات انفسهم	Corrélation de Person	0 ,825
	Sig( bilatérale)	0,000
	N	10
يؤدي المناخ التنظيمي دورا حاسما في	Corrélation de Person	0,772

فعالية الأداء لدى الموظفين	Sig( bilatérale)	0,000
	N	10
يستمد الموظفون سلوكهم التنظيمي من طبيعة المناخ التنظيمي	Corrélation de Person	0,811
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
	Corrélation de Person	0,825
يحقق المناخ التنظيمي الملائم الأهداف المنتظرة للمنظمة	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
يتحلى الافراد بقيم التعاون والتسامح داخل المناخ التنظيمي المناسب	Corrélation de Person	0,772
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 5 يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور المناخ التنظيمي

نمط وعلاقته التنظيمي	الاتصال بالسلوك	الأسلوب وعلاقته التنظيمي	القيادي بالسلوك	المناخ التنظيمي
0,813		0,760		1
0,000		0,000		SIG
10		10		N
La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم 4 نجد ان معاملات الارتباط الخاصة بالمناخ التنظيمي وعباراته تتراوح ما بين 0,772 كأصغر قيمة و 0,825 كأكبر قيمة وكذلك من خلال نتائج الجدول رقم 5 يتضح ان معاملات الارتباط المتعلقة بالمحور ككل بين 0,760 و 0,813

وهي كلها قيم جيدة تقترب 1 وهذا ما يوضح وجود ارتباط قوي بين وانتساق داخلي بين محور المناخ التنظيمي وعباراته

الجدول رقم 6 يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور الأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي وعباراته

الأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي		
ثقة المدير بالموظفين تعزز من درجة انضباطهم في العمل	Corrélation de Person	0,813
	Sig( bilatérale)	0,000
	N	10
اهتمام الإدارة بجهود الموظفين يمنحهم ثقة في انفسهم	Corrélation de Person	0,733
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
يستطيع المدير الحازم ضبط و توجيه سلوك الموظفين	Corrélation de Person	0,652
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
تتأثر شخصية الموظف إيجابيا بشخصية المدير الناجح	Corrélation de Person	0,652
	Sig( bilatérale)	0,000
	N	10
كلما كان المدير متعاون زاد من تعلم خبرات ومهارات في العمل	Corrélation de Person	0,807
	Sig( bilatérale)	0,000
	N	10
الحوار المتبادل بين المدير والموظفين يقوي من شخصيتهم	Corrélation de Person	0,813
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
تعامل المدير بعقلانية مع أخطاء الموظف يساعد في ادراك الموظف لتلك الأخطاء والعمل على تفاديها مستقبلا	Corrélation de Person	0,733
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
يتساهل المدير مع الموظفين لأداء التكوين مما يزيد تميزهم في أداء عملهم	Corrélation de Person	0,811
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
عدم فرض القيود على الموظفين يمنحهم	Corrélation de Person	0,800

الثقة في انفسهم	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS  
الجدول رقم 7 يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور الأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك  
التنظيمي

نمط وعلاقته التنظيمي	الاتصال بالسلوك	المناخ التنظيمي	الأسلوب وعلاقته التنظيمي	القيادي بالسلوك
0,773		0,818	1	الأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي Corrélation de person
0,000		0,000		SIG
10		10	10	N
La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)				

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS  
حسب الجدول رقم 6 نجد ان معاملات الارتباط الخاصة بالأسلوب القيادي وعلاقته  
بالسلوك التنظيمي وعباراته تتراوح ما بين 0,652 كأصغر قيمة و 0,813 كأكبر قيمة  
وكذلك من خلال نتائج الجدول رقم 7 يتضح ان معاملات الارتباط المتعلقة بالمحور ككل بين  
0,773 و 0,818، وهي كلها قيم جيدة تقترب 1 وهذا ما يوضح وجود ارتباط قوي بين وانتساق داخلي بين  
محور الأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي وعباراته

الجدول رقم 8 يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي وعباراته

نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي		
تفسح الإدارة المجال لطموح الشخصي المهني للأفراد	Corrélation de Person	0,813
	Sig( bilatérale)	0,000
	N	10
تستخدم الإدارة أسلوب اتصال فعال لإعلام الموظفين	Corrélation de Person	0,733
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	Corrélation de Person	0,652
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
تبدل الإدارة جهودها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال داخل المنظمة	Corrélation de Person	0,652
	Sig( bilatérale)	0,000
	N	10
وضوح الاتصال يساعد على وضوح المهام ووظائف الافراد داخل المنظمة	Corrélation de Person	0,807
	Sig( bilatérale)	0,000
	N	10
ان مرونة الاتصالات تعزز من ثقة الموظفين في انفسهم مما ينعكس إيجابيا على أدائهم	Corrélation de Person	0,813
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
الاتصال الحيد يساهم في ادراك الموظف لمتطلبات العمل	Corrélation de Person	0,733
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
الاتصال داخل المنظمة يكسب الافراد مهارات جيدة في العمل	Corrélation de Person	0,811
	Sig(bilatérale)	0,000
	N	10
/		

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

الجدول رقم 9 يوضح معامل الارتباط بيرسون لمحور نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي

الأسلوب وعلاقته	القيادي بالسلوك	المناخ التنظيمي	نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك
--------------------	--------------------	-----------------	--------------------------------------

	التنظيمي		التنظيمي
نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك Corrélation التنظيمي de person	1	0,801	0,773
SIG		0,000	0,000
N	10	10	10
La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral)			

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

حسب الجدول رقم 8 نجد ان معاملات الارتباط الخاصة بنمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي وعباراته تتراوح ما بين 0,772 كأصغر قيمة و0,825 كأكبر قيمة وكالك من خلال نتائج الجدول رقم 9 يتضح ان معاملات الارتباط المتعلقة بالمحور ككل بين 0,771 و0,801 وهي كلها قيم جيدة تقترب 1 وهذا ما يوضح وجود ارتباط قوي بين وانتساق داخلي بين محور نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي وعباراته

الجدول رقم 10 يوضح ثبات أداة الدراسة بمعادلة الفا كرو نباخ

الرقم	عدد العبارات	الفا كرو نباخ
1	8	0,772
2	9	0,811
3	8	0,825
4	مستوى الثبات الكلي	0,802

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من خلال الجدول السابق أن معامل الثبات الإجمالي قدر ب0,802 وهي نسبة جيدة وتقترب من 1 وهذا ما يحقق لنا ثبات أداة الدراسة

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل المعطيات البيانية

### وتفسير ومناقشة نتائج

أولاً: عرض البيانات احصائياً وتحليلها وتفسيرها .

1- عرض وتحليل وتفسير بيانات أداة الاستبيان .

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة:

1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات .

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

ثالثاً: النتائج العامة للدراسة

1- عرض وتحليل وتفسير بيانات الاستبيان:

❖ التوزيع الطبيعي:

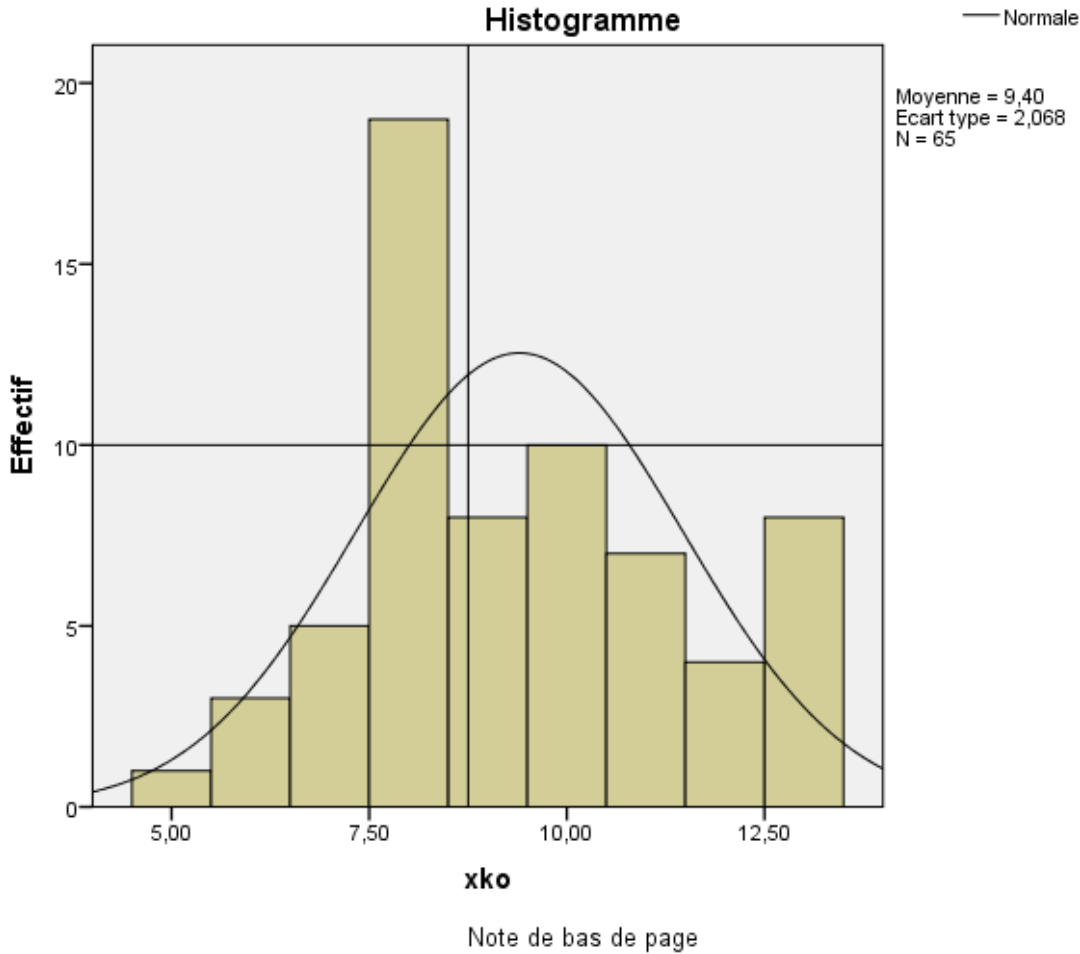
قبل التطرق لعرض نتائج استبيان الدراسة يجب التطرق الى التوزيع الطبيعي لبيانات استبيان الدراسة،

جدول رقم ( 11 ) : يوضح التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة

المحور	عنوان المحور	عدد العبارات	مستوى المعنوية
الثاني	المناخ التنظيمي	8	0,200
الثالث	الاسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي	9	0,016
الرابع	نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي	8	0,07
المجموع		25	0,286

من خلال مخرجات الجدول رقم ( 11 ) نجد أن كل البيانات تتبع توزيعا طبيعيا بحيث أن مستوى المعنوية الإجمالي لدراسة يقدر ب0,286 وهي نسبة اكبر من 0,05 ومنه يمكننا استخدام الاختبارات المعلمية، وهذا ما يمكننا من تعميم نتائج الدراسة

الشكل رقم 6 : يوضح التوزيع الطبيعي لأداة الدراسة



أ-تحليل الخصائص الشخصية لمجتمع الدراسة:

الجدول رقم ( 12 ) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير النوع

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	25	50%
انثى	25	50%
المجموع	50	100%

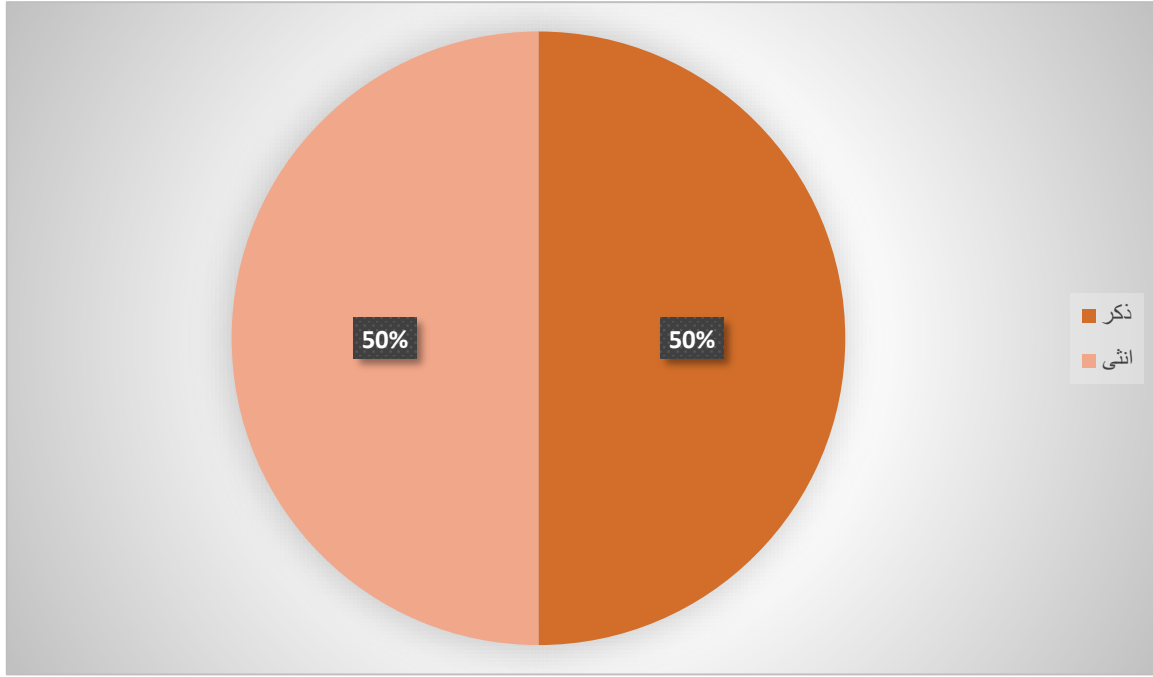
المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يوضح جدول البيانات ان العينة المدروسة من 50 فرد، حيث يبلغ عدد الذكور 25

فردا أي ما يمثل 50% من إجمالي العينة، في حين يبلغ عدد الاناث 25 فردا أي ما يمثل

50% من إجمالي العينة ونتائج نمثلها في رسم البياني التالي:

الشكل رقم ( 7 ) :دائرة نسبية توضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير النوع



تحليل خصائص افراد عينة الدراسة حسب متغير السن  
الشكل رقم ( 13 ) :أعمدة نسبية توضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
18%	9	اقل من 30 سنة
26%	13	من 31 الى 35 سنة
20%	10	من 36 الى 40 سنة
16%	8	من 41 الى 45 سنة
10%	5	من 46 الى 50 سنة
10%	5	اكثر من 50
100%	50	المجموع

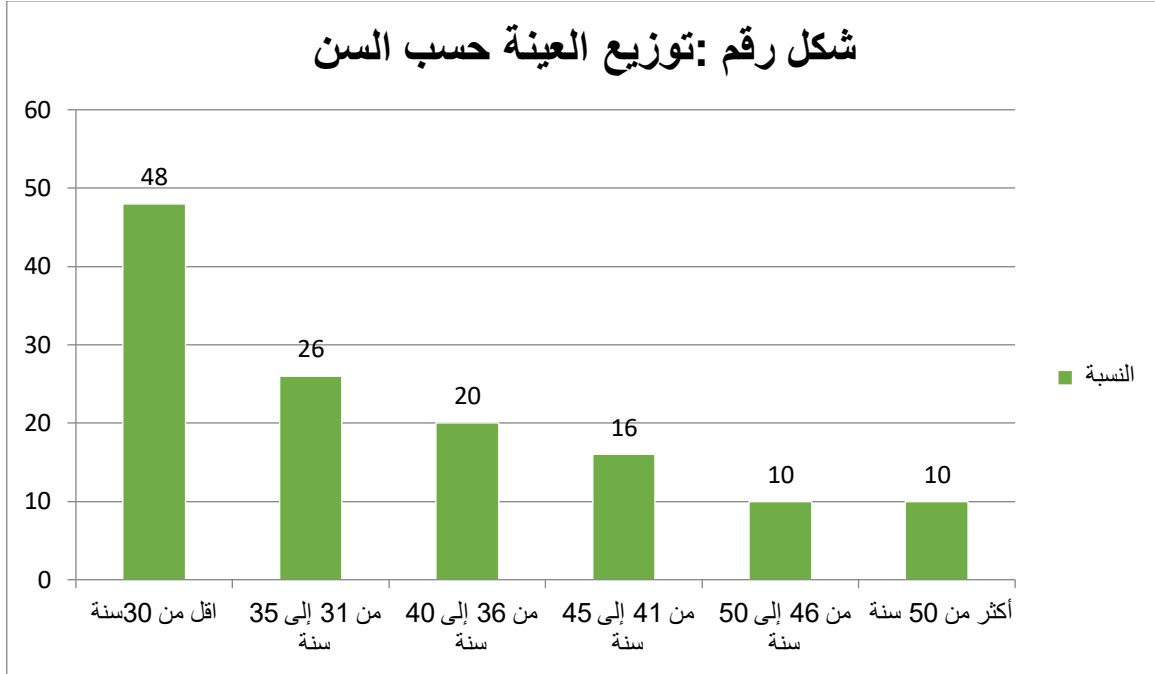
المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح لنا من الجدول ان البيانات تتعلق بتوزيع العمر لمجموعة من الموظفين ونلاحظ من خلاله ان التركيز العمري: يظهر ان الفئة العمرية الأكثر تمثيلا هي من 31 الى 35 سنة حيث يشكل 26% من العينة الإحصائية، ثم تليها الفئة العمرية من 36 الى 40 سنة بنسبة 20%، ثم

تليها الفئة العمرية اقل من 30 سنة بنسبة 18%، ثم تليها الفئة العمرية من 41 الى 45 سنة بنسبة 16%، ثم تليها الفئة من 46 الى 50 سنة بنسبة 10%، وأيضا فئة أكثر من 50 سنة بنسبة 10%، وبناء على هذا التحليل نستنتج ان العينة التي أجريت عليها الدراسة تتركز بشكل رئيسي في الفئتين العمريتين من 31 الى 35 سنة ومن 36 الى 40 سنة، حيث

يحتلان الجزء الأكبر من العينة أي انها الأكثر انتشارا في مجتمع الدراسة ونتائج أعلاه نمثلها في الرسم البياني التالي:

الشكل رقم ( 8 ) :أعمدة نسبية توضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير السن



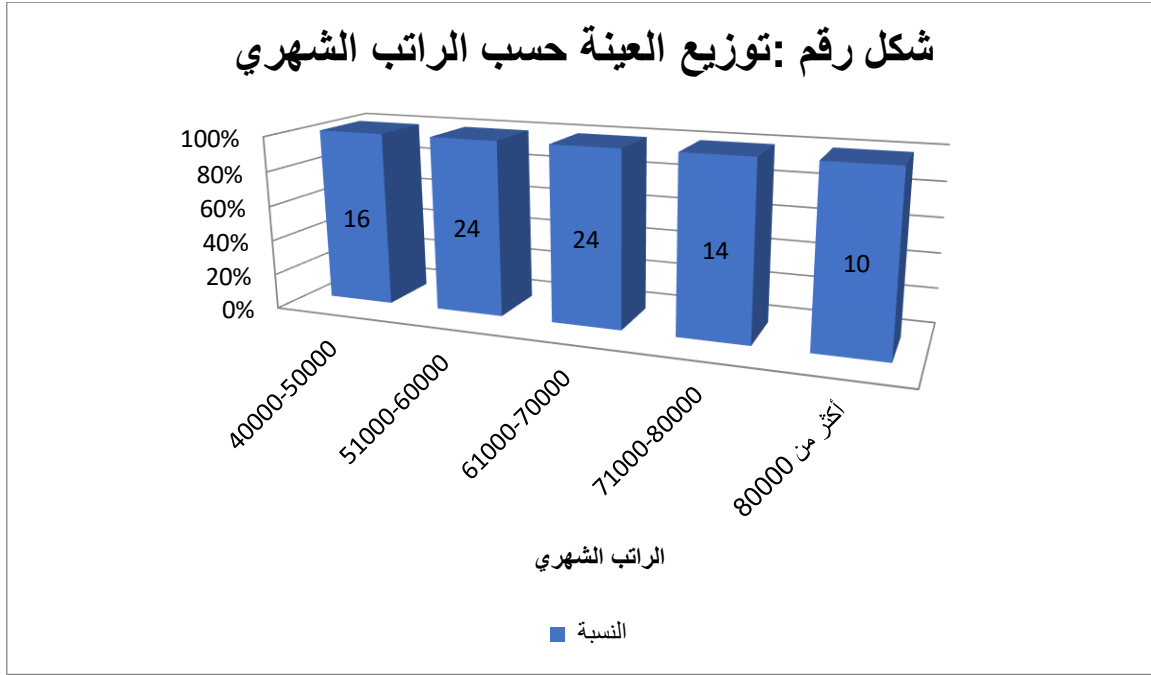
الشكل رقم ( 15 ) : أعمدة نسبية توضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
16%	8	40000-50000
24%	12	51000-60000
24%	12	61000-70000
14%	7	71000-80000
22%	11	اكثر من 80000
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

في هذا الجدول توضيح لراتب الشهري الافراد عينة الدراسة حيث نجد ان الموظفين الذين يتقاضون من 51000-60000 ملايين هم 12 موظف و تبلغ نسبتهم 22% ، وأيضاً الذين يتقاضون من 70000-61000 ملايين هم 12 موظف وتبلغ نسبتهم 24% ، ثم تليها الفئة التي تتقاضى اكثر من 80000 ملايين وهم 11 موظف وتبلغ نسبتهم 22% ، ثم تليها الفئة التي تتقاضى من 51000- 40000 ويبلغ عددهم 8 موظفين وتقدر نسبتهم ب16% ، ثم

تليها الفئة الأخيرة للموظفين الذين يتقاضون من 71000 الى 80000 ملايين ويبلغ عددهم 7 موظفين ونسبتهم تقدر بـ 14% ونستنتج من خلال ما سبق ان اكبر عدد من الموظفين يتقاضون من 51000 الى 70000 ويبلغ عددهم 24 موظف ونسبتهم 48% ثم تليها الفئة التي تتقاضى اكثر من 80000 ملايين ويبلغ عددهم 11 موظف بنسبة 24% الشكل رقم ( 9 ): أعمدة نسبية توضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الراتب الشهري



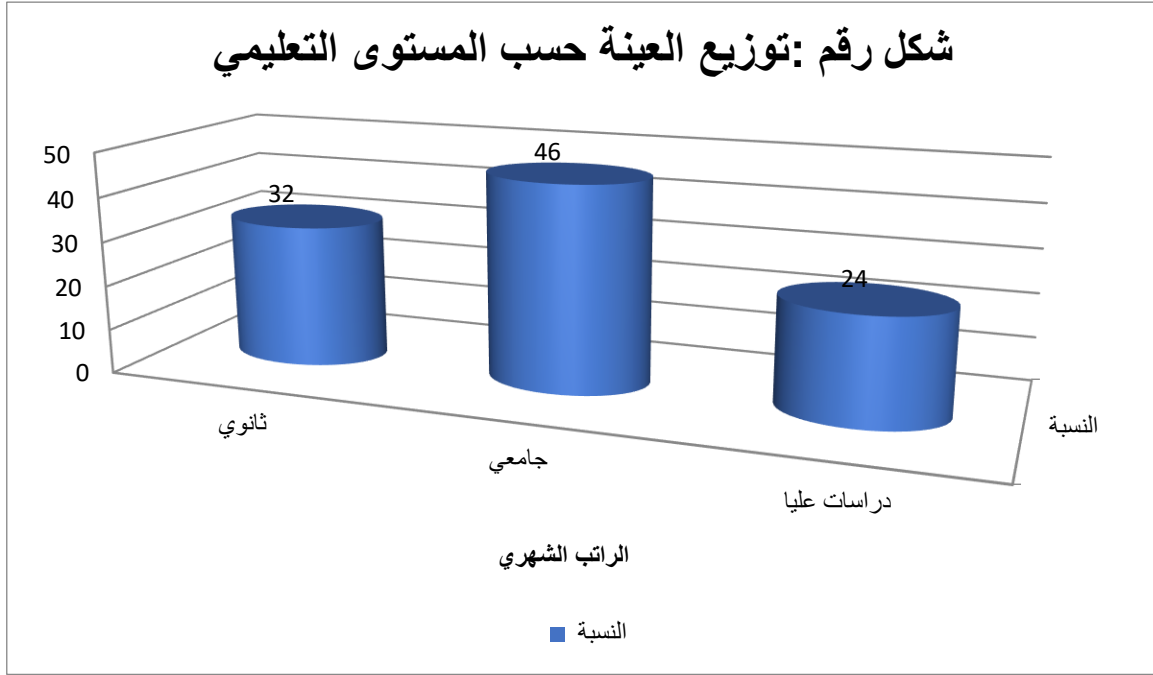
الجدول رقم ( 16 ): توضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات
58%	16	ثانوي
30%	23	جامعي
100%	50	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول ان البيانات تتعلق بتوزيع المؤهلات العلمية للموظفين، حيث نجد ان أكبر نسبة من العينة هي الجامعين ليسانسان وماستر حيث يبلغ عددهم 23 موظف وتقدر نسبتهم بـ 46% من اجمالي العينة، ثم تليها فئة الثانوي حيث يبلغ عددهم 16 موظف وتقدر نسبتهم بـ 32%، وأخيرا فئة الدراسات العليا ويبلغ عددهم 11 موظف وتقدر نسبتهم بـ 22%، ونتائج أعلاه نمثلها في الرسم البياني التالي:

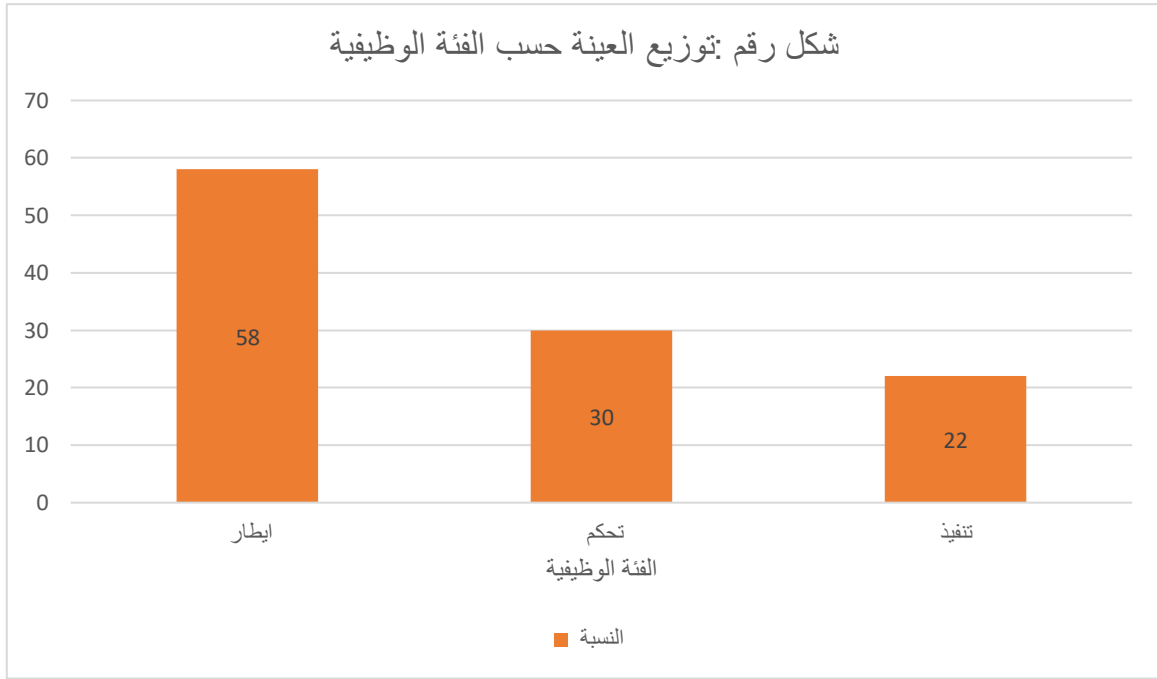
الشكل رقم ( 10 ): أعمدة نسبية توضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي



الجدول رقم ( 18 ): توضح توزيع افراد عينة الدراسة حسب متغير الفئة الوظيفية .

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
اطار	29	58%
تحكم	15	30%
تنفيذ	6	12%
المجموع	50	100%

هذا الجدول يوضح توزيع عينة الموظفين حسب الإطار الوظيفي، حيث نجد ان الفئة الأكبر من عينة الدراسة هي الإطارات حيث يبلغ عددهم 29 موظف وتقدر نسبتهم ب 58%، ثم تليها فئة التحكم ويبلغ عددهم 15 موظف وتقدر نسبتهم ب 30%، واخر فئة هي فئة التنفيذ ويبلغ عددهم وتقدر نسبتهم ب 12%، ونمثلها بالرسم البياني التالي:



رمز و رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المجموع	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن	الترتيب	رقم العبارة				
											5	4	3	2	1
											التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار
A1	28	20	2	/	/	50	2,62	0,487	محايد	5	56%	40%	4%	/	/
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	100%								
A2	26	20	3	1	/	50	3,1	0,580	محايد	4	52%	40%	6%	2%	/
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	100%								
A3	26	20	3	1	/	50	3,4	0,702	محايد	2					

				100%	/	2%	6%	40%	52%	
1	محايد	0,969	3,42	50	1	2	7	16	24	A4
				100%	2%	4%	14%	32%	48%	
8	غير موافق بشدة	0,844	1,68	50	1	1	3	21	24	A5
				100%	2%	2%	6%	42%	48%	
6	غير موافق	0,017	1,84	50	1	4	4	18	23	A6
				100%	2%	8%	8%	36%	46%	
7	غير موافق بشدة	0,965	1,74	50	/	5	3	16	26	A7
				100%	/	10%	6%	32%	52%	
3	محايد	0,359	3,25	50	5	3	9	8	25	A8
				100%	10%	6%	18%	16%	50%	
			2,63	مجموع عبارات المناخ التنظيمي						

جدول رقم (18): يوضح التكرار، النسب المئوية، المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري النتيجة لكل عبارة من عبارات المحور الأول: (المناخ التنظيمي)

الجدول (13) يبين آراء أفراد العينة في عبارات المحور الأول (المناخ التنظيمي) من الاستبيان وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

**ملاحظة:** المتوسط الحسابي المعياري النظري يساوي (03) حسب سلم ليكارت  $(5+4+3+2+1)/5=3$

✓ جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الثالثة والتي تنص " يتحلى الافراد بقيم التعاون والتسامح داخل المناخ التنظيمي المناسب." وحققت وسطاً حسابياً 3,25 وانحرافاً معيارياً 0,359 بدرجة محايد

✓ جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة السادسة حيث تنص "يستمد الموظفون سلوكهم التنظيمي من طبيعة المناخ التنظيمي" وحققت وسطاً حسابياً 1,84 وانحرافاً معيارياً 0,017 وبدرجة: غير موافق وبالتالي فإن أفراد العينة غير موافقون إزاء مضمون هذه العبارة.

✓ جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى والتي تنص على " يمنح المناخ التنظيمي فرص متساوية للموظفين لإثبات أنفسهم." وحقت وسطا حسابيا 3,42 وانحرافا معياريا 0,969 وبدرجة : محايد.

✓ جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة السابعة والتي تنص " يحقق المناخ التنظيمي الملائم الأهداف المنتظرة للمنظمة." وحقت وسطا حسابيا 1,74 وانحرافا معياريا 0,965 وبدرجة : غير موافق بشدة، وهذا يعني أن إجابات أفراد العينة غير موافقة بشدة إزاء هذه العبارة.

✓ جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الثامنة والتي تنص " يؤدي المناخ التنظيمي دورا حاسما في فعالية الأداء لدى الموظف." وحقت وسطا حسابيا 1,68 وانحرافا معياريا 0,844 وبدرجة: غير موافق بشدة، فكذاك جاءت الإجابات غير موافقة بشدة حول مضمون هذه العبارة.

✓ جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الثانية حيث تنص على " يساعد المناخ التنظيمي في انجاز مهامك بكفاءة." وحقت وسطا حسابيا 3,4 وانحرافا معياريا 0,702 وبدرجة : محايد

✓ جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الرابعة حيث تنص على " يساعد المناخ التنظيمي الجيد في الحفاظ على سلامة الموظفين." وحقت وسطا حسابيا 3,1 وانحرافا معياريا 0,580 وبدرجة : محايد.

✓ جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الخامسة حيث تنص على " يعتبر المناخ التنظيمي أساس نجاح وفعالية أي منظمة." وحقت وسطا حسابيا 2,62 وانحرافا معياريا 0,487 وبدرجة : محايد

✓ وعموما فأفراد العينة يميلون إلى الحياد على عبارات المحور الأول، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي للمحور ككل 2,63 وانحرافا معياريا 0,615 وبدرجة: محايد للمحور ككل

رمز و رقم العبارة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة	الترتيب
	5	4	3	2	1				

رقم العبارة	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	التكرار	
										%
8	غير موافق	0,926	1,86	50		4	6	19	21	B1
				100%	/	8%	12%	38%	42%	
7	غير موافق	0,799	1,88	50	/	2	7	24	17	B2
				100%	/	4%	14%	48%	34%	
5	غير موافق	0,983	2,5	50	/	5	5	16	24	B3
				100%	/	10%	10%	32%	48%	
1	موافق	0,220	3,55	50	4	5	8	19	14	B4
				100%	8%	10%	16%	38%	28%	
3	محايد	0,988	3,41	50	/	1	5	15	29	B5
				100%	/	2%	10%	30%	58%	
6	غير موافق	0,990	1,90	50	2	1	7	20	20	B6
				100%	4%	2%	14%	40%	40%	
4	محايد	0,760	3,4	50	2	2	8	20	18	B7
				100%	4%	4%	16%	40%	36%	
9	غير موافق بشدة	0,995	1,74	50	/	4	6	13	27	B8
				100%	/	8%	12%	26%	54%	
2	محايد	0,989	3,42	50	5	7	11	11	16	B9
				100%	10%	14%	22%	22%	32%	
			2,62	عبارات الأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي						

الجدول (18) يبين آراء أفراد العينة في عبارات المحور الثاني (الأسلوب القيادي وعلاقته بالسلوك التنظيمي) من الاستبيان وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

✓ جاءت العبارة رقم (09) في المرتبة الثانية حيث تنص "عدم فرض القيود على الموظفين يمنحهم الثقة في أنفسهم." وحقت وسطاً حسابياً 3,42 وانحرافاً معيارياً 0,989 وبدرجة: محايد، بمعنى أن الموظفون محايدون إزاء ان الثقة في أنفسهم تتأثر بعدم فرض القيود عليهم، ويعود عدم الموافقة إلى كون الإدارة تفرض عليهم قيود تخص العمل ولكن هذه القيود لا تؤثر عليهم.

✓ جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الأولى والتي تنص «تتأثر شخصية الموظف إيجابياً بشخصية الموظف الناجح». وحقت وسطاً حسابياً 3,55 وانحرافاً معيارياً 0,220 وبدرجة: موافق وهذا يعني أن الإجابات جاءت موافقة حول مضمون هذه العبارة.

✓ جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة الرابعة وتنص "تعامل المدير بعقلانية مع أخطاء الموظف يساعد في إدراك الموظف لتلك الأخطاء والعمل على تفاديها مستقبلاً." وحقت وسطاً حسابياً 3,4 وانحرافاً معيارياً 0,760 وبدرجة: محايد.

✓ جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة السادسة والتي تنص على ان الحوار المتبادل بين المدير والموظفين يقوي من شخصياتهم «». وحقت وسطاً حسابياً 1,90 وانحرافاً معيارياً 0,990 وبدرجة: غير موافق وهذا مؤشر على أن أفراد العينة لا يوافقون على ان الحوار المتبادل بينهم وبين مديرهم يؤثر على شخصيتهم ايجابياً، ويرجح سبب عدم الموافقة هذا إلى عدم وجود أسلوب حوار متبادل وبناء بين المدير وموظفيه.

✓ جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة السابعة حيث تنص "اهتمام الإدارة لجهود الموظفين يمنحهم ثقة في أنفسهم." وحقت وسطاً حسابياً 1,88 وانحرافاً معيارياً 0,799 وهذا يعني ان الموظفين غير موافقين على ان الإدارة تهتم لجهودهم وان ثقتهم فيهم ينعكس على سلوكهم.

✓ جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثامنة والتي تنص " ثقة المدير في الموظفين يعزز من درجة انضباطهم في العمل." وحقت وسطاً حسابياً 1,86 وانحرافاً معيارياً 0,926 وبدرجة: غير موافق ويعني هذا أن الإجابات جاءت غير موافقة حول مضمون هذه العبارة.

✓ جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة الخامسة حيث تنص " يستطيع المدير الحزم ضبط وتوجيه سلوك الموظفين." وحقت وسطاً حسابياً 1,86 وانحرافاً معيارياً 0,830 وبدرجة: غير موافق وهذا مؤشر على أن عدم الموافقة هو ما يميز إجابات الموظفين حول ان سلوك الموظفين يستطيع المدير الحازم ضبطه وتوجيهه.

✓ جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة التاسعة والتي تنص " يتساهل المدير مع الموظفين لأداء التكوين مما يزيد تميزهم في أداء العمل." وحقت وسطاً

حسابيا 1,74 وانحرافا معياريا 0,995 وبدرجة: غير موافق وهذا يشير إلى عدم الموافقة على نص هذه العبارة.

✓ جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الثالثة والتي تشير إلى " كلما كان المدير متعاون زاد من تعلم خبرات ومهارات في العمل ". وحققت وسطا حسابيا 3,41 وانحرافا معياريا 0,988 وبدرجة: محايد، وعموما فأفراد العينة يميلون إلى الحياد على عبارات المحور الثاني حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي للمحور الثاني ككل تساوي 2,62 وانحرافا معياريا 0,85.

الترتيب	ال	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجموع	غير موافق	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	رمز و رقم العبارة
					1-	2-	3-	4-	5	رقم العبارة
					بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	بشدة	
8	غير موافق بشدة	0,971	1,58	50	1	1	8	6	34	C1
				100%	2%	2%	16%	12%	68%	
5	غير موافق بشدة	0,981	1,76	50	1	2	7	14	26	C2
				100%	2%	4%	14%	28%	52%	
7	غير موافق	0,970	1,72	50	1	2	6	14	27	C3

موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق	غير موافق	موافق بشدة	موافق	غير موافق
			100%	2%	4%	12%	28%	54%			
2	غير موافق	0,989	2,04	50	1	3	13	13	20	C4	
	موافق			100%	2%	6%	26%	26%	40%		
4	غير موافق	0,995	1,76	50	2	1	7	13	27	C5	
	موافق بشدة			100%	4%	2%	14%	26%	54%		
3	غير موافق	0,992	1,84	50	3	1	6	15	25	C6	
	موافق			100%	6%	2%	12%	30%	50%		
6	غير موافق	0,840	1,74	50	2	3	3	14	28	C7	
	موافق بشدة			100%	4%	6%	6%	28%	56%		
1	غير موافق	0,949	2,42	50	9	3	3	13	22	C8	
	موافق			100%	18%	6%	6%	26%	44%		
مجموع عبارات نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي											

الجدول (19) يبين آراء أفراد العينة في عبارات المحور الثاني (نمط الاتصال وعلاقته بالسلوك التنظيمي) من الاستبيان وهي مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل عبارة كما يلي:

✓ جاءت العبارة رقم (08) في المرتبة الأولى حيث تنص "الاتصال داخل المنظمة يكسب الأفراد مهارات جديدة في العمل." وحقت وسطاً حسابياً 2,42 وانحرافاً معيارياً 0,949 وبدرجة: غير موافق، بمعنى أن الموظفون غير موافقون على ان اكتساب المهارات الجديدة مرتبط بنظام الاتصال في المؤسسة .

✓ جاءت العبارة رقم (04) في المرتبة الثانية والتي تنص " تبذل الإدارة جهدها الازالة المعوقات التي تعيق الاتصال داخل المنظمة (. "وحققت وسطا حسابيا 2,04 وانحرافا معياريا 0,989 وبدرجة: **غير موافق** وهذا يعني أن الإجابات جاءت غير موافقة حول مضمون هذه العبارة،.

✓ جاءت العبارة رقم (06) في المرتبة الثالثة وتنص " ان مرونة الاتصالات تعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم مما ينعكس إيجابيا على أدائهم." وحققت وسطا حسابيا 1,84 وانحرافا معياريا 0,992 وبدرجة: **غير موافق** .

✓ جاءت العبارة رقم (05) في المرتبة الرابعة والتي تنص على ان وضوح الاتصالات يساعد على وضوح المهام ووظائف الافراد داخل المنظمة "«وحققت وسطا حسابيا 1,76 وانحرافا معياريا 0,995 وبدرجة: **غير موافق بشدة** وهذا مؤشر على أن أفراد العينة لا يوافقون على ان وضوح الوظائف والمهام لا يرتبط بنوع الاتصال السائد في المؤسسة.

✓ جاءت العبارة رقم (02) في المرتبة الخامسة حيث تنص " تستخدم الإدارة أسلوب اتصال فعال لإعلام الموظفين." وحققت وسطا حسابيا 1,76 وانحرافا معياريا 0,981 وهذا يعني ان الموظفين غير موافقين على انه هناك نظام اتصال جيد بين الموظفين والمدير لإعلامهم بكل الأوامر والمستجدات.

✓ جاءت العبارة رقم (07) في المرتبة السادسة والتي تنص " الاتصال الجيد يساهم في إدراك الموظف لمتطلبات العمل." وحققت وسطا حسابيا 1,74 وانحرافا معياريا 0,840 وبدرجة: **غير موافق بشدة** ويعني هذا أن الإجابات جاءت غير موافقة حول مضمون هذه العبارة.

✓ جاءت العبارة رقم (03) في المرتبة السابعة حيث تنص "يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار." وحققت وسطا حسابيا 1,72 وانحرافا معياريا 0,970 وبدرجة: **غير موافق بشدة** وهذا مؤشر على أن عدم الموافقة هو ما يميز إجابات الموظفين حول ان عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمعلومات التي يوفرها نظام الاتصال.

✓ جاءت العبارة رقم (01) في المرتبة الثامنة والتي تنص " تفسح الإدارة المجال للطموح الشخصي المهني للأفراد." وحققت وسطا حسابيا 1,58 وانحرافا معياريا 0,971 وبدرجة: **غير موافق** وهذا يشير إلى عدم الموافقة على هذه العبارة. وعموما فأفراد العينة يميلون إلى عدم الموافقة على عبارات المحور الثاني حيث كانت قيمة المتوسط الحسابي 1,65 للمحور الثاني ككل تساوي وانحرافا معياريا 0,928 وبدرجة: **غير موافق**

### 1-مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات

رابعاً: اختبار الفرضيات ومناقشة نتائج الدراسة:

يعتمد الباحث من خلال هذا المبحث إلى اختبار الفرضيات التي تم اعتبارها إجابات مبدئية على التساؤلات الفرعية للدراسة والتأكد من تحققها أو عدم تحققها.

أ- اختبار فرضيات الدراسة:

من أجل اختبار فرضيات الدراسة ومعامل ارتباط بيرسون ( Pearson Corrélacion) لتأكيد وجود أو عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين المتغير المستقلة للدراسة (المناخ التنظيمي) والمتغير التابع (السلوك التنظيمي)

1 - الفرضية العامة للدراسة:

توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنثلة.  
وتندرج تحت هذه الفرضية العامة فرضيتين فرعيتين:

1- الفرضية الفرعية الأولى :

توجد علاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنثلة..

2- الفرضية الفرعية الثانية:

توجد علاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنثلة.

1-1 – الاختبار الإحصائي للفرضية الأولى:

الفرضية الفرعية الأولى:

توجد علاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعاملين في صندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنثلة .

ومن أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائياً على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكل فرضية صفرية (H0) وفرضية بديلة (H1) وهما كالتالي:

فرضية العدم (الصفرية):

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) للأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنثلة .

**فرضية الوجود (البديلة):**

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) للأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة .  
ولقد تم اختبار هذه الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (/): يوضح العلاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعاملين

والسلوك التنظيمي للعاملين تمثلها العبارات من (C1-C5)	Pearson Corrélation	
,525**0	معامل ارتباط بيرسون	الاسلوب القيادي تمثله العبارات من A1- (A5/B1-B5)
0.000	مستوى المعنوية	
50	عدد الأفراد	
<b>** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>		

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار الفرضية ببرنامج SPSS اتضح لنا نتيجة يمكن مناقشتها وتفسيرها كما يلي:

معامل الارتباط قدر ب قيمة موجبة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية متوسطة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي .

لهذا نرفض الفرضية الصفرية  $H_0$  القائلة: لا توجد علاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة .

ونقبل الفرضية البديلة القائلة  $H_0$  القائلة: توجد علاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة .

ومنه الفرضية الفرعية الأولى محققة .

**الاختبار الاحصائي للفرضية الفرعية الثانية:**

**الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد علاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين في صندوق الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة .  
ومن أجل تقييم هذه الفرضية واختبارها إحصائياً على برنامج الحزم الإحصائية SPSS يجب إعادة صياغتها بشكل فرضية صفرية (H0) وفرضية بديلة (H1) وهما كالتالي:

**فرضية العدم (الصفرية):**

H0 : لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) لنمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة .

**فرضية الوجود (البديلة):**

H1 : توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $a \geq 0.05$ ) لنمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة. ولقد تم اختبار هذه الفرضية الرئيسية باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح أدناه:

جدول رقم (/): يوضح العلاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين

Pearson Corrélation		نمط الاتصال
والسلوك التنظيمي للعاملين تمثلها العبارات من (C1-C5)	معامل ارتباط بيرسون	تمثله العبارات من A1- (A5/B1-B5)
29,0**	مستوى المعنوية	
0.000	عدد الأفراد	
50		
<b>** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).</b>		

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال اختبار الفرضية ببرنامج SPSS اتضح لنا نتيجة يمكن مناقشتها وتفسيرها كما يلي:

معامل الارتباط قدر ب  $0.29^{**}$  ومستوى معنوية 0.000 بقيمة موجبة وهذا يدل على وجود علاقة ارتباطية ضعيفة جدا بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي .

لهذا نرفض الفرضية الصفرية H0 القائلة: لا توجد علاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة .

ونقبل الفرضية البديلة القائلة  $H_0$  القائلة: توجد علاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الاجراء خنشة.

ومنه الفرضية الفرعية الثانية محققة .

جدول رقم (22): يوضح سلم معامل الارتباط لبيرسون:

المعنى	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردي تام	+1
ارتباط طردي قوي جداً	(من 0.90 إلى 0.99)
ارتباط طردي قوي	(من 0.70 إلى 0.89)
ارتباط طردي متوسط	(من 0.50 إلى 0.69)
ارتباط طردي ضعيف	(من 0.30 إلى 0.49)
ارتباط طردي ضعيف جداً	(من 0.01 إلى 0.29)
لا يوجد ارتباط	0
ارتباط عكسي ضعيف جداً	(من -0.01 إلى -0.29)
ارتباط عكسي ضعيف	(من -0.30 إلى -0.49)
ارتباط عكسي متوسط	(من 0.50 إلى -0.69)
ارتباط عكسي قوي	(من -0.70 إلى -0.89)
ارتباط عكسي قوي جداً	(من -0.90 إلى -0.99)
ارتباط عكسي تام	-1

المصدر: محمد خير، سليم أبو زيد، التحليل الاحصائي للبيانات باستخدام برمجية SPSS مرجع سابق، ص2.

مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

الدراسة الأولى:

دراسة دالي لخمى، ربيعي محمد 2021

بعنوان: المناخ التنظيمي وعلاقته بدافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية. اذ تدور إشكالية الدراسة حول العلاقة بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسة العمومية

وقد خاست الدراسة الى النتائج التالية:

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين المناخ التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين الهيكل التنظيمي ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة قوية بين طرق اتخاذ القرار ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية .

-توجد علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة متوسطة بين نمط الاتصال ودافعية الإنجاز لدى عمال المؤسسات العمومية الجزائرية .

وقد تقاربت هذه الدراسة مع دراستنا من حيث الى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي للعاملين وكذلك في أنها توجد علاقة ضعيفة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين، كما تشترك مع دراستنا في عدد المتغيرات في حين اختلفت دراستنا مع هذه الدراسة من حيث طبيعة ميدان الدراسة بحيث أن هذه الدراسة تمت في مجموعة من المؤسسات العمومية بينما دراستنا تمت في القطاع الخاص في مؤسسة ذات طابع خدماتي وهذا ما قد يؤثر على نتائج الدراسة .

دراسة الذهبي عمر 2016\_2017

العنوان: ثقافة العامل وأثرها على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية مؤسسة ليد الامارتية السورية -مركب الغاز برقان- اذ تدور إشكالية الدراسة حول كيفية تأثير ثقافة العامل على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية

حيث خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

-تعاني المؤسسة الجزائرية العصرية من صعوبات ذات ابعاد ثقافية وقيمية .

-اهم عامل لتحديد القاعدة الاجتماعية للفرد مكان اقامته .

-ان العلاقات القبلية والقيم تتحكم في العلاقات بين الزملاء والمسيرين .

-هناك صعوبات في احترام مواعيد العمل، خاصة في حالة الإقامة في القرى والمناطق الريفية .

- تتأثر عملية الاتصال داخل المؤسسة بانخفاض المستوى التعليمي ومكان إقامة العمل .
- تعاني المؤسسة الجزائرية ابضا من انخفاض مستوى الثقافة التنظيمية لدى العامل .
- ضعف السلوك التنظيمي لدى العمال، من حيث التخلف عن العمل والتغيب وطريقة اشعار الإدارة عن التغيب .

لقد تقاربت نتائج هذه الدراسة مع بعض نتائج دراستنا من حيث ثقافة العمل تؤثر على السلوك التنظيمي وأن عملية الاتصال داخل المؤسسة تتأثر بانخفاض المستوى التعليمي ومكان لإقامة وأن السلوك التنظيمي لدى العمال ضعيف، واختلفت هذه الدراسة مع دراستنا في ان هذه الدراسة أجريت في مؤسسة اقتصادية ذات طابع إنتاجي على عكس دراستنا التي كانت في مؤسسة خدماتية

### مناف عبد العزيز محمد 2022

العنوان السلوك التنظيمي وعلاقته بتعزيز الابداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة  
ولقد توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

-ان أعضاء القيادات الوسطى افراد عينة البحث يتمتعون بدرجة جيدة من السلوك التنظيمي والابداع الاداري .

-أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط معنوي بين السلوك التنظيمي والابداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة .

وقد تقاربت نتائج هذه الدراسة مع دراستنا الحالية حيث توصلت الى وجود علاقة ارتباط بين السلوك التنظيمي والابداع لدى بعض القيادات الوسطى في كليتي التربية للبنات والآداب بجامعة الكوفة ودراستنا توصلت الى وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة التي أجرينا فيها دراستنا، كما ان هناك تشابه في الميدان الذي أجريت فيه كلتا الدراستين وهو المؤسسة الخدماتية، كما تشابهت مع دراستنا في انها لا تحتوي على أكثر من متغيرين .

دراسة محمد ناصر إسماعيل، نبيل ذنونجاسم،رنا ناصر صبر، دون سنة .

العنوان أثر المناخ التنظيمي في سلوك المواطنة التنظيمي دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء الهيئة التدريسية في معهد الإدارة الرصافة

حيث خلصت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها:

- أظهرت نتائج التحليل الميداني الى وجود علاقة ارتباطية وأثر معنوية بين المناخ التنظيمي على المستوى الكلي وسلوك المواطنة التنظيمية .
- أوضحت نتائج التحليل الميداني الى وجود علاقة ارتباط وأثر معنوية بين كل بعد من ابعاد المناخ التنظيمي ومستوى سلوك المواطنة التنظيمي .
- حقق متغير المناخ التنظيمي مستوى عالي من الأهمية .
- حقق متغير السلوك التنظيمي مستوى عالي من الأهمية .

وقد تقاربت مع دراستنا في ان كلاهما يبحثان عن العلاقة الموجودة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي كما تتوافق معا دراستنا في ان كلاهما توصلتا الى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي وسلوك التنظيمي وكذلك تشابهت في ان هناك علاقة ارتباطية بين أبعاد المناخ التنظيمي التي تمت دراستها وسلوك المواطنة التنظيمي، وتشابهت مع دراستنا من حيث طبيعة المؤسسة التي أجريت فيه الدراسة وهي مؤسسة ذات طابع خدماتي واختلفت مع دراستنا في أنها أيضا تناولت التأثير .

### ثالثا: النتائج العامة للدراسة

- ❖ توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير لأجراء خنشلة .
- ❖ توجد علاقة متوسطة كون المبحوثين عبروا بشكل حيادي حول العلاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير لأجراء خنشلة .
- ❖ توجد علاقة ضعيفة جدا بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي للعاملين بمؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير لأجراء خنشلة .

خاتمة

في ظل التغيرات المتسارعة لهذا العصر تلك التي تحتم على المنظمات أن تسلك الطريق العملية والواضحة لتحقيق الأهداف، تتضح أهمية الافراد في أية منظمة فهم يمثلون العمل الرئيسي لها حيث تلقي على عاتقهم مهمة تحقيق الأهداف، لذلك لابد من دراسة المناخ التنظيمي السائد في المنظمة الذي يؤثر على سلوكهم و قدراتهم على التواصل والابداع والانجاز لتحقيق اهداف المنظمات، فالمناخ التنظيمي يمكن قياسه من خلال مجموعة من العناصر تتمثل أساسا في الهيكل التنظيمي، القيادة والاتصال وغيرها من الابعاد، ومن مبررات الرئيسية للاهتمام بمناخ العمل ذلك للحرص على إيجابيات العلاقة الوطيدة بينه وبين السلوك في المؤسسة التي يسودها مناخ غير إيجابي وغير ملائم للإنجاز بسبب مشاكل لها فالمناخ التنظيمي يعد محددًا رئيسيًا ومهما لتحكم في السلوك التنظيمي ذلك لأنه يعتبر من أهم المتغيرات التنظيمي داخل المنظمة فهو يعبر عن الجو العام داخلها، وسلوك العمال وأدائهم يعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم، فنوع المناخ السائد في المنظمة يؤثر على تصرفاتهم واتجاهاتهم نحو العمل والمنظمة بصفة عامة، لذا على المنظمات أن تعي أهمية توفير مناخ عمل فنجاحها مرهون بنجاح تفعيل أداء العنصر البشري من خلال فهم سلوك الافراد وتوجيهه نحو الأهداف المسطرة .

وقد هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين مناخ العمل والسلوك التنظيمي للعمال في المؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشة وقد دلت النتائج المتواصل إليها أن سلوك العمال يتأثر بطبيعة المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وخاصة فيما يتعلق والاتصال والقيادة كأبعاد متعلقة به .



**قائمة  
المصادر والمراجع**

المعاجم والقواميس

- 1- جبران مسعود، الرائد المعجمي الالفبائي في اللغة والاعلام، دار العلم للملايين، لبنان، ط1 2003،  
الكتب
- 1- محمد الكمال المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس السلوك الفرد والجماعة التي في التنظيم، ط2، دار الفكر لنشر والتوزيع، عمان 1995
- 2- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، ط4، دار وائل لنشر والتوزيع، الأردن، 2008،
- 3- القريوتي محمد القاسم، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، ط5، دار وائل لنشر والتوزيع، 2009، الأردن .
- 4- عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان، 2008،
- 5- فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2005،
- 6- زاهد محمد الديري، السلوك التنظيمي، دار الميسرة لنشر والتوزيع، عمان – الاردن، 2011،
- 7- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال، دار وائل لنشر والتوزيع، ط3، عمان –الاردن، 2005،
- 8- زيد منير عبوي، التنظيم الإداري ومبادئه واساسياته، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان – الاردن، 2006،
- 9- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء لنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2002،
- 10- أكرم احمد رضا الطويل واسراء وعد الله قاسم حمدي، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، دار حامد لنشر والتوزيع، عمان –الأردن، 2005،
- 11- ليتيم ناجي واخرون، سوسيولوجيا المنظمات، دار بهاء الدين لنشر والتوزيع، قسنطينة، الجزائر، 2012،
- 12- الصديق محمد عفيفي: احمد إبراهيم عبد الهادي، السلوك التنظيمي، مكتبة عين الشمس، الإسكندرية، ط10 2003،.
- 13- عبد الرازق الرحاطة، زكريا احمد العزام: السلوك التنظيمي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، ط1، 2011،
- 14- احمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، زاهد محمد ديبري، السلوك التنظيمي، دار المسيرة، عمان، ط1، 2011،
- 15- ثائر سعدون محمد، السلوك التنظيمي في إدارة الاعمال، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، ط2016، 1،.

- 16-صلاح الدين محمد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001،
- 17-علي السلمي، إدارة السلوك الإنساني، دار غريب، القاهرة، 2004،
- 18-عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ط4، 2003،
- 19-علي عبد الهادي مسلم وآخرون، سلوك الإنساني في المنظمات، دار التعليم الجامعي الإسكندرية، 2013،
- 20-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعة، الإسكندرية 2005،
- 21-سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل، عمان، ط3، 2007،
- 22-راوية حسن، السلوك في المنظمات، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2001،
- 23-محمد سعيد سلطان، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002،
- 24-عادل بن صالح بن عمر عبد الجبار ومحمد بن مشترك القحطاني، علم النفس التنظيمي، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، 2007،
- 25-رياض عثمان، معايير الجودة البحثية في الرسائل الجامعية، دار الكتب العلمية، لبنان، ط1، 2014،
- 26-محمد عبد العال النعيمي وآخرون، طرق ومناهج البحث العلمي، دار الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2015،
- 27-ذوقان عبيدات وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار الفكر، الأردن، دس،
- 28-علي معمر عبد المؤمن، البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، منشورات في الأساسيات والمناهج والتقنيات، ليبيا، 2008،
- 29-نصيف جاسم الدليمي، عناصر البحث العلمي، مكتبة جزيرة الورد، القاهرة-مصر، ط1، 2011،
- 30-محمد عبد الفتاح الرصيفي، البحث العلمي (الدليل التطبيقي للباحثين)، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط2، 2008،
- المجلات**
- 1-محمود محمد ذانبيات، المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي، مجلة العلوم الإدارية، المجلد26، العدد01، 1999، الأردن،
- 2-بودراع فوزي، ثقافة المؤسسة المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، الجزائر، 2021 المجلد5، العدد2،

3-يوسف عنصر، ناجي ليتيم: اهم محددات السوسيولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد السابع، جامعة الوادي، الجزائر، 2014،.

#### الاطروحات:

1-قروي رفيق، علاقات العمل في المؤسسات الجزائرية، دراسة سوسيولوجيا لأشكال الصراع في ظل الخصوصية، دراسة ميدانية بمؤسسة نقاوس للمبصرات باتنة، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع منشورة، جامعة عنابة، الجزائر، 2010،

2-بن سعد وسيلة، تقيم المؤسسة ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة جيلالي ليابس، سيدي بلعباس، الجزائر، 2015-2016 .

3-بوشلاغم حنان، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية (دراسة ميدانية بشركة الافريقية لزجاج بالطاهير -جبل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد الصديق بن يحي، جبل، 2015-2016،

4-شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، دراسة حالة بجامعة احمد بوقرة بومرداس، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، 2010-

5-محمد بن سليم عطيه المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في امارة منطقة المدينة المنورة، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، الرياض، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، 2013،

6-فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية، دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة، رسالة ماجستير علم النفس العمل والتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، 2013-2014،

7-خالد محمد احمد الوازن، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، دراسة مسحية مقارنة على الضباط العاملين بالإدارة العامة للمناطق الامية بوزارة الداخلية في مملكة البحرين، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2006،

8-عبد الحق علي إبراهيم، دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الاعمال بيئة المنتظمة الداخلية كمتغير معدل، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الفلسفة إدارة الاعمال، جامعة السودان للعلوم التكنولوجية كلية الدراسات العليا، 2015 ،

## قائمة المصادر والمراجع

---

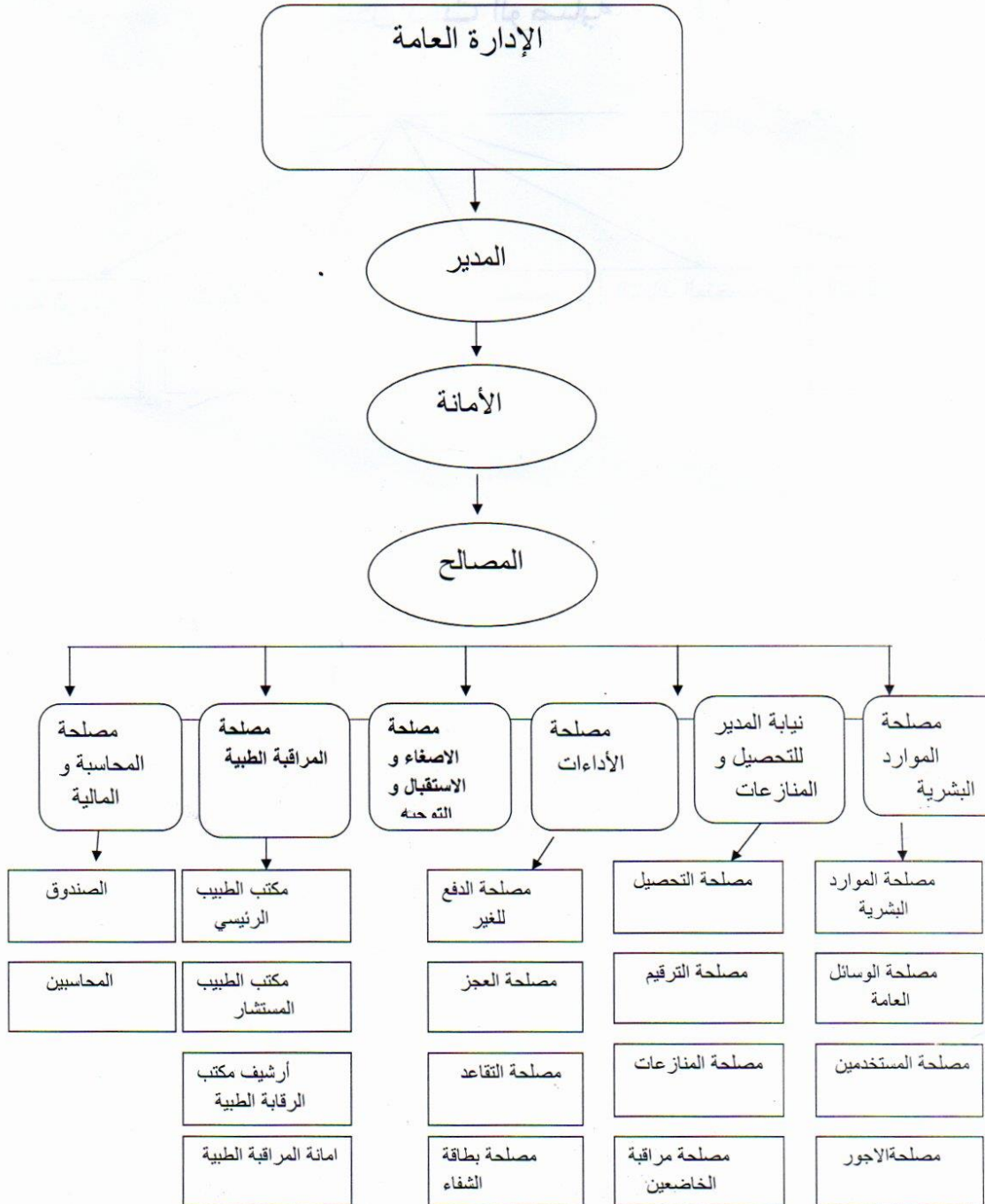
9-مامن فيصل، دور الجامعة في التنمية الإقليمية، أطروحة مقدمة للحصول على شهادة دكتوراه علوم كلية الآداب والعلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار، عنابة، الجزائر، 2018،

### المواقع الإلكترونية

- 1- <https://www.asjp.cerist.dz>
- 2-<https://dspace.univ-adrar.edu.dz>
- 3-<https://search.emarefa.net>
- 4-<https://WWW.iasj.net>

الملاحق

6-الهيكل التنظيمي للصندوق الوطني للضمان الاجتماعي لغير الأجراء



# الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

MINISTERE DE L'ENSEIGNEMENT SUPERIEUR ET DE LA RECHERCHE SCIENTIFIQUE

جامعة عباس لغرور خنشلة

UNIVERSITE ABBES LAGROR DE KHENCHELA



السنة الجامعية: 2024/2023

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

خنشلة في: 07 FEB 2024

قسم العلوم الاجتماعية

الى السيد: *م. د. عيسى الصديق*  
الوطنى للتأمينات الاجتماعية للعمال الفير  
الأجساد.

المرجع: /ك/ع/ان/ق/ع/اج/2024

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد :

يطيب لنا ان نتقدم الي سيادتكم بهذا الطلب والتمثل في تقديم التسهيلات الممكنة للطلبة الاتية  
اسماؤهم:

الرقم	الاسم واللقب	التخصص	رقم بطاقة الطالب
01	مسيدة مشرميم	ماستري علم الاجتماع والتنظيم والعمل	1911034051004
02			
03			
04			

بغرض جمع المعلومات الضرورية في انجاز بحث (ها) الموسوم ب: *البناء التعليمي وإلقتة السلوة*

التدابير *دا فل المؤسسة* وإجراء تربص ميداني بمؤسستكم من اجل تكملة اعداد بحث ميداني

تقبلوا منا فانق التحية والاحترام

رئيس القسم

*مضيق سلمى*  
مساعد رئيس قسم العلوم الاجتماعية المكلف بالتدريس  
والتقديم في المناسبات بـ: العلوم الاجتماعية، والإنسانية

*م. د. عيسى الصديق*  
مدرس معلمي الألفية خنشلة  
شرفني بـ: *الموسم*

## الملاحق



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عباس لغرور خنشلة  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة استبيان لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي دراسة ميدانية بمؤسسة الصندوق الوطني  
لضمان الاجتماعي لغير الاجراء خنشلة

تحت اشراف الاستاذ

-د زرمان عادل

من اعداد الطالبة

-شرميم ميساء

ملاحظة:

احيطكم علما ان جميع المعلومات المتحصل عليها تبقى سرية ولا تستخدم الا لغرض البحث العلمي، لذا نرجو منكم التكرم بقراءة الأسئلة والإجابة عنها بكل صراحة وموضوعية وذلك بوضع علامة x في الخانة التي تعبر عن اجابتم ولكم مني جزيل الشكر .

السنة الجامعية: 2023 / 2024

أولا البيانات الشخصية والوظيفية:

(1) النوع:

ذكر  انثي

(2) المرحلة العمرية:

- من 25 الى 30
- من 31 الى 35
- من 36 الى 40
- من 41 الى 45
- من 46 الى 50

## الملاحق

• أكثر من 50

### (3) الراتب الشهري:


• [50000 - 40000]

• [60000 - 51000]

• [70000 - 61000]

• [80000 - 71000]

• أكثر من 80000

### (4) الفئة الوظيفية:

- تنفيذ

- إطار

- إطار

### (5) المستوى التعليمي:

- ثانوي

- جامعي

- ثانوي

الرقم	العبارات	موافق	موافق بشدة	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المناخ التنظيمي</b>						
1	يعتبر المناخ التنظيمي أساس نجاح وفعالية أي منظمة					
2	يساعد المناخ التنظيمي الجيد في الحفاظ على سلامة الموظفين					
3	يساعد المناخ التنظيمي على انجاز مهامك بكفاءة					
4	يمنح المناخ التنظيمي فرص متساوية للموظفين لإثبات انفسهم					
5	يؤدي المناخ التنظيمي دورا حاسما في فعالية الأداء لدى الموظف					
6	يستمد الموظفون سلوكهم التنظيمي من طبيعة المناخ التنظيمي					
7	يحقق المناخ التنظيمي الملائم الأهداف المنتظرة للمنظمة					
8	يتحلى الافراد بقيم التعاون و التسامح داخل المناخ التنظيمي المناسب					
<b>الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي</b>						
1	ثقة المدير بالموظفين يعزز من درجة انضباطهم في العمل					

## الملاحق

					اهتمام الإدارة لجهود الموظفين بمنحهم ثقة في انفسهم	2
					يستطيع المدير الحازم ضبط و توجيه سلوك الموظفين	3
					تتأثر شخصية الموظف إيجابيا بشخصية المدير الناجح	4
					كلما كان المدير متعاون زاد من تعلم خبرات ومهارات في العمل	5
					الحوار المتبادل بين المدير و الموظفين يقوي من شخصيتهم	6
					تعامل المدير بعقلانية مع أخطاء الموظف يساعد في ادراك الموظف لتلك الأخطاء و العمل على تفاديها مستقبلا	7
					يتساهل المدير مع الموظفين لأداء التكوين مما يزيد تميزهم في أداء العمل	8
					عدم فرض القيود على الموظفين يمنحهم الثقة في انفسهم	9
<b>عبارات قياس العلاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي</b>						
					تفسح الإدارة المجال لطموح الشخصي المهني للأفراد	1
					تستخدم الإدارة أسلوب اتصال فعال لإعلام الموظفين	2
					يساهم نظام الاتصال بالمؤسسة على توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات	3
					تبذل الإدارة جهدها لإزالة المعوقات التي تعيق الاتصال داخل المنظمة	4
					وضوح الاتصال يساعد على وضوح المهام ووظائف الافراد داخل المنظمة	5
					ان مرونة الاتصالات تعزز من ثقة الموظفين بأنفسهم مما ينعكس إيجابا على ادائهم	6
					الاتصال الجيد يساهم في ادراك الموظف لمتطلبات العمل	7
					الاتصال داخل المنظمة يكسب الافراد مهارات جديدة في العمل	8

الملحق رقم 05: قائمة الأساتذة المحكمين:

الرقم	الإسم واللقب	الرتبة العلمية	مؤسسة الإنتماء
01	حمزاوي سهى	أستاذ التعليم العالي	جامعة خنشلة

## الملاحق

---

02	بوقطف محمود	أستاذ محاضر أ	جامعة خنشلة
----	-------------	---------------	-------------

## ملخص الدراسة باللغة العربية

تناولت هذه الدراسة موضوعا بعنوان: «المناخ التنظيمي وعلاقته بالسلوك التنظيمي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء» والذي يعتبر من أهم المواضيع التي استدعت عملية البحث بشقيها النظري والميداني. وبالتالي جاءت إشكالية الدراسة الحالية حول هل توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة؟ ومن أجل تحقيق الهدف العام للدراسة فإن إشكالية المطروحة أملت علينا الفرضيات الفرعية التالية:

- هل توجد علاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
- هل توجد علاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

وقد جاءت الدراسة في (5) فصول، جانب نظري تضمن (4) فصول، وجانب ميداني تضمن فصلين، حيث جاء الفصل في الأول الإطار التصوري ولمفاهيمي للدراسة، أما الفصل الثاني والثالث فقد تضمنتا متغيري الدراسة المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي. ولأجل تحقيق أهداف الدراسة تضمن الجانب الميداني الإجراءات المنهجية لدراسة الميدانية حيث استخدم المنهج الوصفي لتناسبه وموضوع البحث، أما تقنيات البحث فقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات إلى جانب الملاحظة تم توزيع الاستمارة على عينة قصدية شملت الموظفين وقدرة 59 موظف وتحليل البيانات التي تم جمعها الميدان استخدمنا الأسلوب الإحصائي في التحليل والتفسير.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- توجد علاقة بين الأسلوب القيادي والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.
- توجد علاقة بين نمط الاتصال والسلوك التنظيمي داخل المؤسسة،

وبناء على هذه النتائج أثبتت تحقق الفرضية الرئيسية: توجد علاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك التنظيمي للعاملين في مؤسسة الصندوق الوطني لضمان الاجتماعي للعمال غير الأجراء خنشلة،

### **Abstract :**

This study addressed the topic : "Organizational Climate and Its Relationship to the Organizational Behavior of Employees in the National Social

Security Fund for Non-Salaried Workers," which is considered one of the most significant subjects that necessitated research both theoretically and empirically. The problem of the current study revolves around whether there is a relationship between the organizational climate and the organizational behavior of employees in the National Social Security Fund for Non-Salaried Workers in Khenchela. To achieve the general objective of the study, the posed problem dictated the following sub-hypotheses:

- Is there a relationship between leadership style and organizational behavior within the institution?
- Is there a relationship between the communication pattern and organizational behavior within the institution?

The study comprised five chapters : a theoretical section that included four chapters and an empirical section that included two chapters. The first chapter presented the conceptual framework of the study, while the second and third chapters covered the study's variables, organizational climate, and organizational behavior.

To achieve the study's objectives, the empirical section included the methodological procedures of the field study, where the descriptive method was used for its suitability to the research topic. The questionnaire was used as the primary tool for data collection, alongside observation. The questionnaire was distributed to a purposive sample that included 59 employees. To analyze the data collected from the field, statistical methods were used for analysis and interpretation.

The study reached several key findings, including:

- There is a relationship between leadership style and organizational behavior within the institution.
- There is a relationship between the communication pattern and organizational behavior within the institution.

Based on these results, the main hypothesis was confirmed: There is a relationship between the organizational climate and the organizational behavior of employees in the National Social Security Fund for Non-Salaried Workers in Khenchela.