



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد خيضر بسكرة
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع



عنوان المذكرة:

المناخ التنظيمي وأثره على الفعل التنظيمي

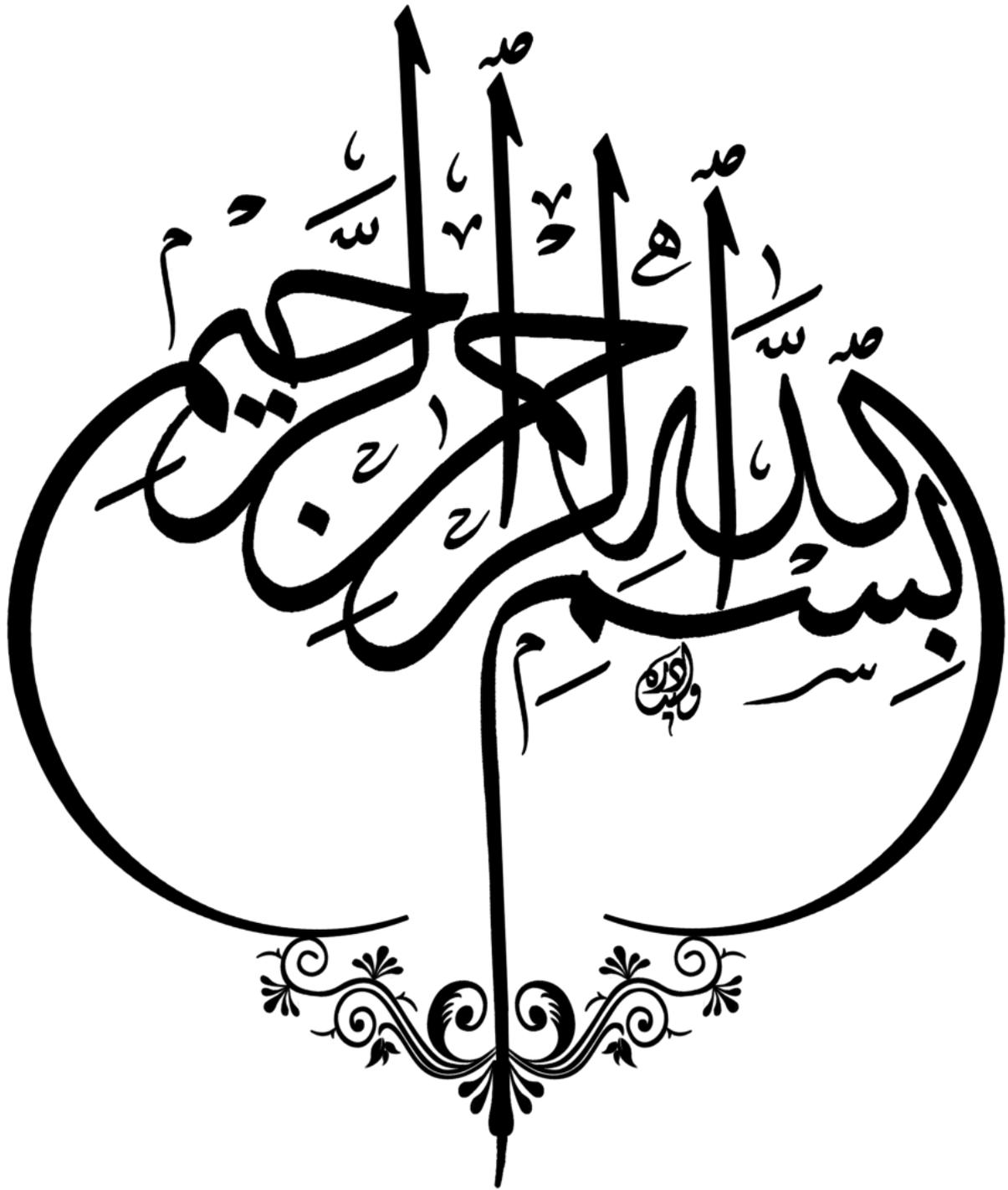
دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي (الوكالة المركزية) بولاية بسكرة

مذكرة تخرج مكتملة لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع التنظيم والعمل

الصفة	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
مشرفا	بروفيسورة	مليكة عرعور
مناقشا	دكتورة	سميرة بشقة
رئيسا	دكتورة	نصيرة بويعلی

إعداد الطالب (ة): العابدي سندس إشراف الأستاذ(ة): مليكة عرعور

السنة الجامعية: 2022 / 2023



شكر و تقدير

أشكر الله عز وجل أولاً على نعمة الصبر والقدرة على إتمام هذا العمل، والذي ألهمني الصحة والعافية والعزيمة، فله الحمد أولاً وآخراً.
وأقدم بالشكر لمن فضلها لا ينقطع علي، والدي ووالدي اللذان سهرتا على تربيته وتعليمي وعلى كل جهودهم منذ بداية حياتي الى هاته اللحظة.
كما يسرني تقديم جزيل الشكر الى الأستاذة البروفيسورة المشرفة "مليكة عرعور" على كل ما قدمته لي من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع الدراسة في جوانبه المختلفة. وأقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة، ثم الى اولئك الأخيار الذين مدوا لي يد المساعدة ولم ييخلوا علي بتقديم النصائح والتوجيهات، وكل من ساهم ولو بشيء قليل في إعداد هذا البحث وإيصاله للمصادر المطلوبة.

أهداء

من قال أنا لها "نالها" وأنا لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها.
الى الايادي الطاهرة التي ازلت من طريقي أشواك الفشل..

الى من ساندني بكل حب عند ضعفي..

الى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب..

اليكم عائلتي..

أهدي فرحة تخرجني الى تلك الانسانية العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها برؤيتي في
يوم كهذا الى.. أمي.

والى من كلل العرق جبينه وعلمني أن النجاح لا يأتي إلا بالصبر والاصرار.. أمي.

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرهان
	اهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
أ-ب	مقدمة
الفصل الاول: الاجراءات المنهجية للدراسة	
5	تمهيد
5	أولاً: موضوع الدراسة
6-5	1. إشكالية الدراسة
7	2. أهمية الدراسة
7	3. أهداف الدراسة
8	4. أسباب اختيار الموضوع
8	ثانياً: فرضيات الدراسة
10-9	ثالثاً: مفاهيم الدراسة
10	رابعاً: الإجراءات الميدانية للدراسة
11	1. مجالات الدراسة
11	2. منهج الدراسة
12-11	3. أدوات جمع البيانات
12	4. مجتمع الدراسة
12	5. أساليب تحليل البيانات الاحصائية
الفصل الثاني: معالجة تصورية سوسولوجية - تنظيمية لمفاهيم الدراسة	

15	تمهيد
15	أولاً: الإطار التصوري للمناخ التنظيمي
16	1. تعريف المناخ التنظيمي
18	2. خصائص المناخ التنظيمي
19	3. أبعاد المناخ التنظيمي
22	4. أنماط المناخ التنظيمي
23	5. العوامل المساعدة لتكوين مناخ تنظيمي جيد
25	ثانياً: الإطار التصوري للفعل التنظيمي
26	1. تعريف الفعل التنظيمي
29	2. محددات الفعل التنظيمي
31	3. أهمية دراسة الفعل التنظيمي
32	4. النظريات المفسرة للفعل التنظيمي
34	ثالثاً: العلاقة التصورية بين مفاهيم الدراسة
35	1. علاقة الهيكل التنظيمي بالفعل التنظيمي
36	2. علاقة النمط القيادي بالفعل التنظيمي
37	3. علاقة طبيعة عمل المؤسسة بالفعل التنظيمي
الفصل الثالث: المعالجة الميدانية للمفاهيم النظرية للدراسة	
40	تمهيد
40	1. عرض وتحليل البيانات الميدانية
44	1.1. عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
45	1.2. عرض وتحليل أثر المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي
47	1.3. عرض وتحليل أثر الهيكل التنظيمي على الفعل التنظيمي
49	1.4. عرض وتحليل أثر النمط القيادي على الفعل التنظيمي
50	1.5. عرض وتحليل أثر طبيعة العمل على الفعل التنظيمي

52	2. مناقشة نتائج فرضيات الدراسة
52	2.1 مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية
53	2.2 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
54	2.3 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية
54	2.4 مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة
57	خاتمة الدراسة
59	قائمة المراجع
64	ملاحق الدراسة
69	ملخص الدراسة

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	توزيع مفردات المجتمع حسب عامل الجنس	40
2	توزيع مفردات المجتمع حسب عامل السن	41
3	توزيع مفردات المجتمع حسب عامل المؤهل العلمي	42
4	توزيع مفردات المجتمع حسب عامل الخبرة	43
5	توزيع مفردات المجتمع حسب عامل الحالة الاجتماعية	44
6	حساب معامل بيرسون وفق نتائج الاستبيان	45
7	حساب معامل بيرسون وفق محاور الاستبيان	46
8	حساب معامل بيرسون لبعء الهيكل التنظيمي	47
9	حساب معامل بيرسون لبعء النمط القيادي	49
10	حساب معامل بيرسون لبعء طبيعة عمل المؤسسة	51

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
23	الأنماط المناخية عند الغمري	1
40	توزيع مفردات حسب عامل الجنس	2
41	توزيع مفردات المجتمع حسب عامل السن	3
42	توزيع مفردات حسب عامل المؤهل العلمي	4
43	توزيع مفردات المجتمع حسب عامل الخبرة	5
44	توزيع مفردات المجتمع حسب عامل الحالة الاجتماعية	6

مقدمة

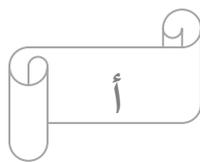
مقدمة

تسعى المنظمات الحديثة سواء الربحية منها أو الإنتاجية أو حتى الخدمية الى تحقيق أداء متميز وفعال، والبحث بشتى الطرق على أفضل الوسائل والأساليب التي من شأنها تحقيق الفعالية وتحسين جودة الخدمات، فالتطورات التي يشهدها العالم في وقتنا الحالي وضخامة مجتمع التكنولوجيا والمعلومات، والمنافسة الشديدة كل هذه التحديات تفرض على المنظمات من أجل ضمان بقائها واستمراريتها أن تهتم بالموارد البشرية باعتبارها أهم مورد في المؤسسة، "حيث تشير الشواهد العلمية إلى أن المنظمات التي استطاعت البقاء والتميز لمئات السنين إنما بلغت ذلك بفضل التداؤب الذي لم تكن تبلغه لولا إسهامات ذلك العنصر المهم" (ماجد عبد المهدي مساعده، 2016، ص19).

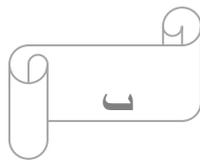
وبما أن نجاح أي منظمة أو مؤسسة مهما كانت طبيعة عملها تعتمد على طاقات المورد البشري لتوجيه أعمالها وتحقيق الأهداف المرجوة، من هنا نرى أنه من واجب المنظمات أن تهتم بكل العوامل والمتغيرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على الأفراد والجماعات داخل بيئة العمل، ويعد "المناخ التنظيمي" أبرزها والذي يمثل خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات الأخرى، حيث يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات الفاعلين التنظيميين، كما يعد عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، وعليه فإن تهيئة مناخ تنظيمي ملائم للعمل مسؤولية لقاء على عاتق المؤسسة ودراسته ومحاولة التعرف على أبعاده والعوامل المؤثرة فيه أمر بالغ الأهمية.

إن عملية تحديد المناخ التنظيمي الملائم يتحدد من خلال معرفة تصورات وإدراك الفاعلين التنظيميين للوضع المهنية والمسؤولية الملقاة عليهم، فهي بذلك تحدد طبيعة الأفعال التنظيمية، كون أن المناخ التنظيمي مزيج بين الفرد والجماعة، والمنظمة أو المؤسسة التي يعمل في إطارها، هذا يقتضي بالضرورة أهمية دراسة الفعل التنظيمي الذي يصدر من الفاعلين التنظيميين سواء كانوا أفرادا أو جماعة لأن عملية تحقيق الأهداف هي غاية المؤسسة والفرد الفاعل بها لذا من واجب المنظمات الحديثة أن تفهم سلوكيات الأفراد داخل المنظمة ومحاولة تفسيرها ليتم ضبطها وتقنينها وتصويب السلبية منها من أجل استمرارية العمل بكفاءة وإنجاز ودقة.

وفي هذا السياق يهدف موضوع دراستنا في الكشف على أهم أبعاد المناخ التنظيمي كالهيكلي التنظيمي والنمط القيادي وطبيعة عمل المؤسسة ومدى تأثيرهم على الفعل التنظيمي، والذي سيساعدنا في معرفة المناخ التنظيمي الذي يلائم الفاعلين التنظيميين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي -الوكالة المركزية- بمدينة بسكرة ولأجل دراسة هذا الموضوع قمنا بمعالجته من خلال الجانب النظري والجانب الميداني من خلال ثلاثة فصول.



لقد تضمن الفصل الأول الإجراءات المنهجية للدراسة، بدءً بوضع التصور العام الشمولي لموضوع الدراسة، حيث تم طرح إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى التطرق لأهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ووضع فروض للتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، ومن ثم عرض المفاهيم الإجرائية للدراسة، أما الشق الثاني للفصل الأول الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تضمن تمهيد، منهج الدراسة، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، ثم أساليب تحليل البيانات الإحصائية، أما الفصل الثاني تضمن المعالجة تصورية سوسولوجية تنظيمية لمفاهيم الدراسة، حيث قسم الى ثلاث مباحث، حيث استهل الفصل بتمهيد ومن ثم الجزء الأول والمعنون بالإطار التصوري للمناخ التنظيمي ويندرج تحته كل من: تعريف المناخ التنظيمي، خصائصه، أبعاده، أنماطه والعوامل المساعدة على تكوين مناخ تنظيمي جيد، كما تضمن الجزء الثاني والمعنون ب: الإطار التصوري للفعل التنظيمي، ويندرج تحته كل من تعريف الفعل التنظيمي، محدداته، أهمية دراسته والنظريات المفسرة له، وفي الجزء الثالث والمعنون ب: العلاقة التصورية بين مفاهيم الدراسة، تم عرض علاقة الهيكل التنظيمي بالفعل التنظيمي، ثم علاقة النمط القيادي بالفعل التنظيمي، ومن ثم علاقة طبيعة عمل المؤسسة بالفعل التنظيمي، وفي الأخير الفصل الثالث الذي حمل عنوان معالجة ميدانية للمفاهيم النظرية للدراسة، حيث تضمن تمهيد، تحليل البيانات الميدانية، اين تم التطرق الى عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية، ونتائج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية،ومن ثم مناقشة نتائج الدراسة.



الفصل الأول

الإجراءات المنهجية للدراسة

الفصل الاول: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: موضوع الدراسة

1. إشكالية الدراسة

2. أهمية الدراسة

3. أهداف الدراسة

4. أسباب اختيار الموضوع

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: مفاهيم الدراسة

رابعاً: الإجراءات الميدانية للدراسة

1. منهج الدراسة

2. مجالات الدراسة

3. أدوات جمع البيانات

4. مجتمع الدراسة

5. أساليب تحليل البيانات الاحصائية

تمهيد:

إن أهمية البحث العلمي تتجلى في تحديد إشكالية الدراسة لأنه بدون تحديدها لا يمكن للباحث تحديد اتجاه البحث وفي هذا الفصل الموسوم بالإجراءات المنهجية للدراسة حيث سنتطرق الى وضع التصور العام الشمولي لموضوع الدراسة، حيث تم طرح إشكالية الدراسة، بالإضافة إلى التطرق لأهمية وأهداف الدراسة وأسباب اختيار الموضوع ووضع فروض للتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية، ومن ثم عرض المفاهيم الإجرائية للدراسة، أما الشق الثاني للفصل الأول الإجراءات الميدانية للدراسة، حيث تضمن تمهيد، منهج الدراسة، مجالات الدراسة، أدوات جمع البيانات، مجتمع الدراسة، ثم أساليب تحليل البيانات الإحصائية.

أولا موضوع الدراسة**1. إشكالية الدراسة:**

في ظل التطورات والتحديات التي يشهدها مجتمعنا المعاصر اليوم والتي مست كافة المجالات وبالخصوص في المنظمات، حيث أن هذه التحديات تفرض عليها المزيد من الانفتاح والتجديد والابداع والتطوير وهذا يتحقق من خلال المورد البشري الفاعل بالمنظمة من جهة، وبعدد كبير من المتغيرات التنظيمية من جهة اخرى، والذي يعتبر "المناخ التنظيمي" أحدها.

حيث تدرج أهمية دراسة المناخ التنظيمي في كونه يمثل "شخصية المنظمة" التي يعمل بداخلها الفرد (الفاعل) ويتفاعل فيها، كما يؤثر المناخ التنظيمي السائد في المنظمة تأثيرا كبيرا على مواقف العاملين (الفاعلين) اتجاه العلاقات السائدة داخل التنظيم من جهة، وعلى الأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة الوصول إليها من جهة أخرى. فالمناخ التنظيمي يتجسد في الانطباع العام والمتكون لدى أعضاء المنظمة والمتضمن متغيرات عديدة كالهيكلة التنظيمي، طبيعة عمل المؤسسة ونمط القيادة المتبع والعديد من المتغيرات الأخرى...، والتي تؤثر بشكل مباشر في الفاعلين داخل تلك المؤسسة، كما وتجدر الإشارة الى "حركة العلاقات الإنسانية التي طورها التون مايو ورفاقه في دراسة هوثورن الشهيرة في الفترة الممتدة ما بين عامي 1927-1932، والذين توصلوا الى ان العلاقات الشخصية لها من الأثر ما للعوامل المادية في زيادة الإنتاج" (احمد محمد عوض بني احمد، 2007، ص 39)، وبالتالي أثر على طاقات الأفراد وعلى الدافعية المهنية لديهم، فمن خلال هذا التفاعل بين جماعات التنظيم (الفاعلين التنظيميين) ضمن عمليات تنظيمية محددة تتولد لدينا أفعال تنظيمية منتظمة وموجهة لتحقيق أهداف. كما "وقد اعتبر أرجريس (Argrris,1957)المناخ التنظيمي بأنها البيئة النفسية للمؤسسة" (أحمد محمد عوض بني أحمد، 2007، ص 45). لذلك فان الاهتمام بالروح المعنوية للأفراد الفاعلين له

دور كبير في شعور الفرد بالانتماء وبقيمته داخل المؤسسة، كما أن وجود تفاعل بين أعضاء المؤسسة يساهم في تشجيعهم وتحفيزهم ليكون هناك تناغم وانسجام بين حاجات الافراد وتحقيق الأهداف التنظيمية.

وعليه فإن المناخ التنظيمي والعوامل التي يتأثر بها ويؤثر بها تلعب دورا فعالا في تشكيل وتوجيه الفعل التنظيمي لدى الفاعلين بالمؤسسة نحو الاتجاه المراد تحقيقه، والذي نعني به تحقيق أهداف معينة، خاصة وأن أي موقف سلوكي هو دالة تفاعل ذلك الفرد بالبيئة المحيطة به وهذا ما يولد ما يسمى "بالفعل الاجتماعي"، عامة و "الفعل التنظيمي" خاصة الذي هو دالة تفاعل الفرد بالبيئة التنظيمية والتي تتمثل في "المؤسسة"، حيث يشير مفهوم الفعل التنظيمي الى مجموع التفاعلات التي يقوم بها الافراد والجماعات داخل المؤسسة ضمن مواقف تنظيمية محددة حيث تكون هذه الأفعال هادفة ومنظمة وموجهة من طرف المؤسسة التي يعمل بداخلها الفرد (الفاعل) وذلك من أجل الحصول على رغبات وبلوغ أهداف تنظيمية وهذه العملية التي تسمى "ببناء الفعل التنظيمي".

فالتطور الحاصل في المؤسسات في وقتنا الحالي، يفرض علينا الاهتمام بشكل متزايد بالموارد البشري وبالتحديد بالفعل التنظيمي داخل المؤسسة وذلك بتتبع محدداته لتفسيره وضبطه والتنبؤ به لأنه كما أشرنا سابقا يتأثر بكل العوامل التنظيمية التي تحيط به سواء سلبا أو إيجابا.

ولقد جاءت هذه الدراسة لتسلط الضوء على مدى أهمية دراسة المناخ التنظيمي داخل المؤسسة ومعرفة كيفية تأثير أبعاده وعناصره كالهيكل التنظيمي، النمط القيادي وطبيعة عمل المؤسسة على الفاعلين والعلاقات التفاعلية السائدة داخل المؤسسة وبالتالي على المواقف التنظيمية ومن ثم على الهدف التنظيمي. وعليه يتم طرح التساؤل الرئيسي المتمثل في:

كيف يؤثر المناخ التنظيمي للمؤسسة في توجيه الفعل التنظيمي لدى الفاعلين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة؟

التساؤلات الفرعية:

- (1) كيف يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الفعل التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة؟
- (2) كيف يؤثر النمط القيادي في توجيه الفعل التنظيمي نحو تحقيق الهدف التنظيمي داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة؟
- (3) كيف تؤثر طبيعة عمل المؤسسة على الفعل التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة؟

2. أهمية الدراسة:

تكم أهمية الدراسة فيما تضيفه من جديد للبحث العلمي ولعل القيمة العلمية للدراسة تتبع من أهمية متغيراتها حيث تسعى هذه الدراسة إلى تقديم معلومات حول المناخ التنظيمي والفعل التنظيمي وتوضيح مدى تأثير هذا الأخير بالمناخ التنظيمي السائد.

- ✓ تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها استكمال للعديد من دراسات سابقة تناولت المناخ التنظيمي وهذه الدراسة ستتخصص في مدى تأثير هذا الأخير على الفعل التنظيمي لكونه لم يدرس من قبل.
- ✓ محاولة لفت انتباه الدارسين والمسؤولين الى الاهتمام باتخاذ الإجراءات اللازمة التي من شأنها توفير مناخ تنظيمي مشجع ومحفز وموجه للأفعال التنظيمية.
- ✓ محاولة لفت الانتباه الى موجبات كامنة تساهم في ضبط وتوجيه سلوكيات الفاعلين داخل التنظيم نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- ✓ تسليط الضوء الى أهمية دراسة الفعل التنظيمي داخل أي مؤسسة في كونه يمثل حصيلا تفاعل الافراد مع مجموعة العوامل البيئية المحيطة به ومن بينها المناخ التنظيمي.
- ✓ يمكن أن تكون هذه الدراسة مفيدة لباحثين آخرين وبمثابة نقطة انطلاق في اجراء المزيد من البحوث المستقبلية في هذا المجال.

3. أهداف الدراسة:

- ✓ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة الضمان الاجتماعي، وأهمية الاهتمام بالعوامل المساعدة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم لتوجيه الأفعال التنظيمية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- ✓ التعرف على العلاقة الكامنة بين الهيكل التنظيمي والفعل التنظيمي والى أي حد تؤثر متغيرات الهيكل التنظيمي على الفاعلين التنظيميين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- ✓ التعرف على مدى تأثير النمط القيادي السائد على توجيه الفاعلين التنظيميين وضبط أفعالهم التنظيمية بمؤسسة الضمان الاجتماعي.
- ✓ التعرف على طبيعة عمل مؤسسة الضمان الاجتماعي لما لها من الأثر البالغ على العمليات التنظيمية السائدة.

4. أسباب اختيار الموضوع:

- ✓ ميولي الذاتي لموضوع " المناخ التنظيمي " بعدما تطرقت لدراسته في السنة الثالثة ليسانس كبحث مصغر ومحاولة الالمام بكل مضامينه واستبانة خفاياه وبالتالي إعطائه حقه من الدراسة.
- ✓ أهمية دراسة المناخ التنظيمي كمتغير مركزي وربطه بمتغير ثانوي ألا وهو الفعل التنظيمي، أثار فضولي العلمي كباحثة في محاولة فهم وتفسير تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي.
- ✓ اطلاعي على العديد من الدراسات حول المناخ التنظيمي ورغبتني في تقديم دراسة جديدة من خلال ربطه مع الفعل التنظيمي بالرغم من قلة المعارف المتعلقة به.
- ✓ قلة الدراسات المعمقة حول الموضوع مما زاد رغبتني العلمية في اثراءه واستكشاف طرق من شأنها أن تساهم في تحسين المناخ التنظيمي داخل المنظمات.
- ✓ التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد ومعرفة ما إذا كان ملائم للفاعلين التنظيميين بمؤسسة الضمان الاجتماعي.
- ✓ بالرغم من أن هناك دراسات وأبحاث سوسيولوجية ركزت على أهمية الاهتمام بالموارد البشري داخل التنظيم ألا وهو (الفاعل)، الا انه على ارض الواقع لم تهتم المنظمات والإدارات بالفاعلين ومايؤثر عليهم من متغيرات داخل بيئة العمل من بينها المناخ التنظيمي.

ثانياً فرضيات الدراسة:

سعت الدراسة الموالية في مجال سوسيولوجية التنظيم والعمل لأجل اختبار عدة فرضيات واحدة رئيسية ربطت بين المناخ التنظيمي والفعل التنظيمي في المؤسسة الخدماتية الجزائرية في بيئة العمل بولاية بسكرة، والنوع الثاني فرضيات فرعية صيغت بين المحددات النظرية لكل من المتغيرات السالفة الذكر، ولقد جاءت الفرضيات على النحو الآتي:

الفرضية الرئيسية:

يؤثر المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة على الفعل التنظيمي، من خلال أبعاده المتمثلة في الهيكل التنظيمي والنمط القيادي وطبيعة عمل المؤسسة بشكل مباشر وواضح في تحديد وتوجيه وضبط الأفعال التنظيمية داخل المؤسسة.

الفرضيات الفرعية:

1. يؤثر الهيكل التنظيمي بمتغيراته المتمثلة في حجم المؤسسة ورسمية التنظيم ودرجة مركزية التنظيم بشكل كبير على الفاعلين التنظيميين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي وبالتالي على الأفعال التنظيمية.
2. للنمط القيادي أثر فعال في توجيه وضبط الأفعال التنظيمية نحو تحقيق اهداف المؤسسة..

3. تؤثر طبيعة عمل المؤسسة على الأفعال التنظيمية من خلال ظروف بيئة العمل الداخلية للبيئة المادية وغير المادية، كما أن طبيعة العمل تشير ما إذا كان العمل روتيني أو غير روتيني وكلها عوامل تؤثر على الفاعلين التنظيميين من خلال تحفيزهم أو احباطهم أثناء أدائهم لعملهم

ثالثاً المفاهيم الإجرائية للدراسة:

تستند هذه الدراسة السوسولوجية في مجال التنظيم والعمل على عدد من المفاهيم الأساسية والفرعية التي بنيت عليها الفرضيات الرئيسية والفرعية، مما يتطلب منها التحليل السوسولوجي إلى وضع تعريفات إجرائية لها بعد المعالجة التصورية المفهومية في الفصول، وتتمثل تلك المفاهيم في الآتي:

1.6 **المناخ التنظيمي:** المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والتي تميزها عن غيرها بما تحمله من عوامل ومتغيرات كالهيكـل التنظيمي، النمط القيادي السائد، طبيعة عمل المؤسسة ونظام الحوافز ونظام الاتصالات وغيرهم من المتغيرات القابلة للقياس والتي يدركها أعضاء المنظمة وتؤثر في سلوكهم التنظيمي ومن ثم على أدائهم مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على نجاح المؤسسة أو فشلها.

2.6 **الفعل التنظيمي:** هو سلوك ارادي قصدي يصدر من الفاعل (فرداً أم جماعة) بحيث يضيف هذا الفاعل على فعله معنى متعارف عليه في إطار التفاعل الاجتماعي التنظيمي ضمن مواقف تنظيمية محددة، بحيث يخضع هذا الفعل للضبط والتوجيه من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير التنظيمية والتي من خلالها يختار الفاعل بدائل ووسائل للأفعال التنظيمية والمفاضلة بينها، ليصبح بذلك فعل منظم وملتزم وموجه نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

3.6 **الهيكـل التنظيمي:** يمثل البناء أو الإطار الرسمي الذي يحدد طبيعة العلاقات السائدة بين الفاعلين التنظيميين، حيث يشمل حجم المؤسسة من حيث التقسيمات التنظيمية (معايير تقسيم العمل وتحديد الأدوار والمهام) والتخصص في العمل، كما يحدد طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والسلطة المستخدمة من حيث نوع الاتصال ودرجة المركزية في اتخاذ القرار.

4.6 **النمط القيادي:** تعرف القيادة بأنها قدرة القائد في التأثير على أفراد الجماعات التنظيمية ضمن مواقف معينة، وتوجيه أفعالهم التنظيمية عن طريق تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة، أما النمط القيادي فنقصد به ما إذا كان أسلوب القائد جيد ومرن أو سيئ ديكتاتوري.

5.6 **طبيعة عمل المؤسسة:** يقصد بها ما إذا كان العمل روتينياً ممل أو غير روتيني محفز ومشجع للعمل والابداع والابتكار، كما تشير طبيعة عمل المؤسسة الى الظروف الداخلية لبيئة العمل المادية وغير المادية، حيث تشمل "بيئة العمل المادية" كل الإجراءات الداخلية للعمل سواء من ناحية تقسيم ساعات العمل أو أسلوب المدراء ما إذا كان جيد ومحفز أو العكس، ونظام الأجور والمكافآت، أما "بيئة العمل الغير مادية" كالإضاءة

والضوضاء، التهوية وتصميم المؤسسة بشكل عام، كل هذه العوامل تؤثر على الفاعلين التنظيميين وهذا ما ينعكس على عملية تحقيق أهداف المؤسسة.

رابعاً الاجراءات المنهجية الميدانية الدراسة

1. مجالات الدراسة:

1.1. المجال المكاني للدراسة: تم إجراء هذه الدراسة بمؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي (وكالة مركزية) لولاية بسكرة.

لمحة عن المؤسسة: الصندوق الوطني للتأمينات الاجتماعية للعمال الاجراء هو مؤسسة عمومية ذات تسيير خاص طبقا للمادة 88-01 المؤرخ في 12-01-1988 المتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية، حيث تعتبر مؤسسة ذات طابع خدماتي تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، ولقد أنشأ صندوق الضمان الاجتماعي سنة 1976، حيث كان مكتب مراسلة تابعا لمقاطعة قسنطينة التي كانت تهتم بالشرق والجنوب الشرقي، وكانت مهام مركز بسكرة عبارة عن مركز دفعواستلام ملفات المشتركين في بسكرة، سنة 1985 أصبح تابعا لولاية قسنطينة ماليا فقط أما التسيير يتم محليا في بسكرة، حيث أنه في 1988 أسست صناديق على مستوى كل الولايات وفروع لها على مستوى الدوائر ومراكز مراسلات محلية على مستوى المناطق النائية، وهذه التغييرات كانت نتيجة لإصدار عدة مراسيم أهمها مرسوم 223/1985. وهكذا تم إنشاء الصندوق الوطني للضمان الاجتماعي ببسكرة الواقع بحي الزعاطشة حيث يرتبط بالمديرية العامة بالجزائر العاصمة.

2.2. المجال الزمني للدراسة: تم تحديد الفترة التي أنجزت فيها الدراسة بداية من شهر نوفمبر 2022 الى نهاية شهر ماي 2023، وتم تقسيمها الى 03 مراحل وهي كالتالي:

المرحلة 01: لقد تم الانجاز المرحلة هذه على مستويين أولا الانجاز المنهجي للدراسة حيث امتدت من شهر نوفمبر الى بداية شهر جانفي 2023 وفيها تم فهم ومناقشة موضوع الدراسة مع الاستاذة المشرفة لمحاولة استيعاب الموضوع والقدرة على التحكم به، ومن ثم الاطلاع على الدراسات السابقة وجمع المعلومات من الكتب والمجلات للإلمام بموضوع الدراسة وفهم كل الأفكار والحقائق وتأملها فكريا ومن ثم تلخيص الموضوع، وثانيتها كتابة المعالجة التصورية السوسولوجية- التنظيمية لمفاهيم الدراسة في الفترة الممتدة ما بين جانفي 2023 الى غاية بداية شهر مارس 2023.

المرحلة 02: تم فيها إعداد الاجراءات الميدانية للدراسة من شهر مارس الى شهر أفريل من خلال الإعداد التمهيدي لأداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان وعرضها على مجموعة من الاساتذة المختصين في مجال علم اجتماع تنظيم وعمل من اجل إعطاء رأيهم وتوجيهاتهم وأخذها بعين الاعتبار لإجراء التعديلات اللازمة، وبعد

تصحيحها ثم توزيعها على المبحوثين البالغ عددهم (124 مبحوث) بهدف الحصول على المعلومات والبيانات المطلوبة، حيث استغرقت مدة توزيعها وجمعها 15 يوما.

المرحلة 03: تحليل وتفسير البيانات، حيث تمت هذه المرحلة في شهر ماي 2023 حيث تم فيها تفريغ بيانات الاستبيان من خلال برنامج الحزم الاحصائية "SPSS" للعلوم الاجتماعية ومن ثم تحليل وتفسير البيانات للوصول الى نتائج الدراسة.

3.1. **المجال البشري:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع الأفراد العاملين بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي بولاية بسكرة (الفرع المركزي) ومن مختلف الفئات السوسيو مهنية والبالغ عددهم 124.

2. **منهج الدراسة:**

تختلف المناهج الدراسية باختلاف طبيعة الموضوع المراد دراسته، وذلك باختلاف طبيعة الأهداف المراد الوصول إليها، فعملية اختيار المنهج لا تكون عشوائية. حيث تعتبر خطوة جد مهمة وأساسية تساعد الباحث في الكشف عن حقيقة ظاهرة معينة، ونظرا لطبيعة الدراسة الحالية وهدفها المتمثل في التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي لدى الفاعلين بمؤسسة الصندوق الضمان الاجتماعي (الوكالة المركزية) بمدينة بسكرة، فقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة من خلال وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كليا وكيفيا. "والمنهج الوصفي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كليا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها واخضاعها للدراسة الدقيقة" (سميرة مشري، 2021-2022، ص 211).

3. **ادوات جمع البيانات:**

إن اختيار الاداة الملائمة للدراسة لا يتم عشوائيا او حسب إرادة الباحث، فطبيعة الموضوع هي التي تفرض على الباحث اختيار أداة دون اخرى. وفي موضوع بحثنا قد تم استخدام الاستبيان حيث يعد من أكثر الادوات المستخدمة في جمع البيانات في الدراسة العلمية السوسولوجية، "فهي عبارة عن مجموعة من الاسئلة حول موضوع معين، والتي يتم إعدادها إعدادا محددًا، وترسل بواسطة البريد وتسلم الى الاشخاص المبحوثين لتسجيل إجاباتهم ثم يتم إعادتها ثانية" (بوقطف محمود، 2014، ص 112).

ولتحقيق هدف الدراسة المتمثل في التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي لدى الفاعلين بمؤسسة صندوق الضمان الاجتماعي (وكالة مركزية) بمدينة بسكرة، قمنا ببناء وتصميم استبيان الدراسة بالاعتماد على التراث النظري حول الموضوع واستشارة ذوي الخبرة والمختصين في هذا المجال، حيث تم إعداد

الاستبيان الاول وعرضه على المشرف وعلى مجموعة من الاساتذة للتحكيم للتأكد من صدق الاداة، ثم إعداد الاستبيان النهائي الذي يتكون من محورين رئيسيين موجّهين كالآتي:

المحور الاول: ويشمل البيانات الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المؤهل العلمي، الخبرة والحالة الاجتماعية) تناولت الاسئلة من (1-5).

المحور الثاني: تم فيه قياس أثر المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي يضم 35 بنداً مقسماً على ثلاث محاور فرعية أولها يضم عبارات تتعلق بأثر الهيكل التنظيمي على الفعل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وشملت الاسئلة من (1-12)، والثاني يضم عبارات تتعلق بأثر القيادة التنظيمية على الفعل التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وشملت الاسئلة من (13-23)، والثالث والآخر يضم عبارات تتعلق بأثر طبيعة العمل على الفعل التنظيمي في المؤسسة الجزائرية وشملت الاسئلة من (24-35)، إذ تم تصميم هذه الاسئلة للكشف عن أثر الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية وطبيعة عمل المؤسسة على الفعل التنظيمي باستعمال مقياس ليكرت الثلاثي (موافق، محايد، معارض).

4. مجتمع الدراسة:

لقد قمنا باستخدام أسلوب **المسح الشامل**، حيث يعبر عن بيانات الدراسة التي تم جمعها من مفردات المجتمع الاحصائي ميدانياً، حيث تم توزيع الاستبيان على جميع أفراد مجتمع البحث الاصلي والبالغ عددهم 124 أي أخذ نسبة 100% من المجتمع الاصلي حيث تم استرجاع 90 استبانة من أصل 124 وهي نسبة كافية للدراسة والتحليل.

5. أساليب المعالجة الاحصائية:

تم الاعتماد في تحليل البيانات على المقاييس الحسابية التالية:

استخدام التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد مجتمع الدراسة. كما تم استخدام معامل الارتباط بيرسون لمعرفة قوة واتجاه العلاقة الخطية بين المتغيرين، وحساب معامل ألفا كرو نباخ (0,957) لقياس صدق ثبات أداة الدراسة.

الفصل الثاني

معالجة تصوّرية سيولوجية - تنظيمية لمفاهيم الدراسة

الفصل الثاني

معالجة تصورية سوسولوجية - تنظيمية لمفاهيم الدراسة

تمهيد

أولاً: الإطار التصوري للمناخ التنظيمي

1. تعريف المناخ التنظيمي
2. خصائص المناخ التنظيمي
3. أبعاد المناخ التنظيمي
4. أنماط المناخ التنظيمي
5. العوامل المساعدة على تكوين مناخ تنظيمي جيد

ثانياً: الإطار التصوري للفعل التنظيمي

1. تعريف الفعل التنظيمي
2. محددات الفعل التنظيمي
3. أهمية دراسة الفعل التنظيمي
4. النظريات المفسرة للفعل التنظيمي

ثالثاً: العلاقة التصورية بين مفاهيم الدراسة

1. علاقة الهيكل التنظيمي بالفعل التنظيمي
2. علاقة النمط القيادي بالفعل التنظيمي
3. علاقة طبيعة عمل المؤسسة بالفعل التنظيمي

تمهيد:

يتناول هذا الفصل من الدراسة عرضاً لمعالجة تصورية سوسولوجية تنظيمية لمفاهيم الدراسة، وسيتم أولاً التطرق للمناخ التنظيمي من حيث: تعريفه، خصائصه، أبعاده، أنماطه والعوامل المساعدة في تكوين مناخ تنظيمي جيد. ومن ثم سيتم تناول الفعل التنظيمي من حيث: تعريفه، محدداته، أهمية دراسته والنظريات المفسرة للفعل التنظيمي. وفي الأخير سيتم التطرق لعلاقة المناخ التنظيمي بالفعل التنظيمي من حيث: علاقة الهيكل التنظيمي بالفعل التنظيمي، علاقة القيادة التنظيمية بالفعل التنظيمي وعلاقة طبيعة عمل المؤسسة بالفعل التنظيمي.

أولاً: الإطار التصوري للمناخ التنظيمي:**1. تعريف المناخ التنظيمي:**

يعد موضوع المناخ التنظيمي أحد الظواهر المعقدة والمتعددة المستويات، حيث ظهرت العديد من الدراسات الإدارية والبحوث التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي، كما تعددت الآراء والاتجاهات حوله وبالتالي لا يوجد تعريف موحد، إلا أنه توجد نقاط مشتركة بين كل التعريفات والتي سيتم توضيحها وعرضها فيما يلي:

يعتبر مفهوم المناخ التنظيمي "مفهوماً مجازياً"، حيث تمت استعارة كلمة "مناخ" من علم الجغرافيا لأنه مرتبط بطبيعة الجو العام الذي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع ليتم استخدامه إدارياً وتنظيمياً بمصطلح "المناخ التنظيمي" لإضفاء صفة التفاعل والتأثير المتبادل مع البيئة المحيطة، باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي وديناميكي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة من جهة ويتأثر بها ويؤثر عليها من جهة أخرى.

1.1. التعريف الاصطلاحي:

يعرفه كامل المغربي بأنه: "البيئة الداخلية - مادية وغير مادية، التي يعمل الفرد في إطارها" (محمد فواز أحمد الزعابير، 2004، ص 24).

يرى ذنيبات أن المناخ التنظيمي "هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كنمط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي

المعمول به أو الحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة" (مراد بومنقار وشادية هميلة، 2016، ص97).

من خلال هاذان التعريفان يتضح لنا بأن المناخ التنظيمي مرتبط بخصائص البيئة الداخلية للمنظمة والخارجية لما لهما من تأثير مباشر على سلوكيات الأفراد الفاعلين والجماعات.

وعرفه محمد القريوتي بأنه " انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها مما يدفع الفرد لبناء تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد الى درجة كبيرة سلوكه التنظيمي" (محمد فواز احمد الزعاري، 2004، ص24).

أما لتوين وسترينجر (Litween and Stringer ,1968) فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه " مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم " (عمر كبير وعبد الرزاق بن علي، 2019، ص229).

كما عرفه أوينز (Owens,1995) بأنه: "دراسة إدراك الأفراد للمظاهر المتعددة للبيئة في منظماتهم" (أحمد محمد عوض بني أحمد، 2007، ص45).

من خلال تعريف محمد القريوتي ولتوين وسترينجر وأيضاً أوينز تتضح الرؤية في أن المناخ التنظيمي يهتم بتصورات وإدراكات العاملين للخصائص التنظيمية.

كما توجد تعريفات اهتمت بالتفاعلات والعلاقات القائمة بين الفرد والمنظمة والذي أشار اليه فيلد وآبلسون (FieldandAbelson) بأنه: " المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة والمنظمة " (يوسف سيفي، 2019، ص354).

1. 2. التعريف الاجرائي:

من خلال التعريفات السابقة يمكن استنتاج أن " المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والتي تميزها عن غيرها بما تحمله من عوامل ومتغيرات كالهيكـل التنظيمي، النمط القيادي السائد، طبيعة عمل المؤسسة ونظام الحوافز ونظام الاتصالات وغيرهم من المتغيرات القابلة للقياس والتي يدركها أعضاء المنظمة (المؤسسة) وتتوثر في أفعالهم التنظيمية ومن ثم على أدائهم مما ينعكس سلباً أو إيجاباً على نجاح المؤسسة أو فشلها".

1. 3. أهمية المناخ التنظيمي:

تتجلى أهمية المناخ التنظيمي في كونه عامل مهم في حياة المؤسسات من خلال قدرته على التأثير المباشر في سلوك الأفراد والجماعات وبالتالي فان تحديد طبيعة المناخ التنظيمي السائد يسهم في التعرف على طبيعة الأفعال التنظيمية والعمل على تفسيرها والتحكم بها وتوجيهها نحو الاتجاه الصحيح، فهو بمثابة "حلقة الوصل بين المؤسسة، والبيئة الخارجية، والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد، وبين العوامل الخارجية" (نورة أيت طالب، 2021، ص106).

• "تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصرا لازما، لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها، ومن اسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها" (نورة أيت طالب، 2021، ص107).

• يلعب المناخ التنظيمي دور هام في التشجيع على الابداع وتطوير القدرات الإبداعية لدى الأفراد الفاعلين مما ينعكس على أدائهم الوظيفي ومن ثم على تحقيق أهداف المؤسسة.

• "تأثير المناخ التنظيمي الواضح في مختلف أعمال المؤسسات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها، أم علاقتها بالبيئة المحيطة بها" (أحمد يونس أبو لبة، 2021، ص51).

• المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل عبر وسائل تؤدي الى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المؤسسة وطموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضى الوظيفي والتكيف النفسي والمهني (سفيان بوعطيط ورائية هادف، 2019، ص141).

كما تكمن أهمية المناخ العملية في كونه يساعد على تحقيق الأغراض التالية (أحمد يونس أحمد أبو لبة، 2021، ص51):

• وصف خصائص المؤسسة وفهمها، إذ بناءً على تلك الخصائص يمكن تحديد حجم المورد البشري الذي سينشط في بيئة العمل ويتفاعل مع ظروفها الفيزيقية أي اللارغونومية والاجتماعية.

• تشخيص عوامل الصراع وتسهيل عملية السيطرة عليه.

• تعزيز قوة المؤسسة ومساعدتها على مواجهة المشكلات.

2. 1. خصائص المناخ التنظيمي:

- المناخ التنظيمي هو تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية) بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، النمط القيادي وطبيعة عمل المؤسسة... وغيرهم من عوامل، كما يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي (عاطف عوض، 2012، ص422).
- المناخ التنظيمي هو عامل ادراكي، بمعنى أنه يدركه الافراد الفاعلون وفق تصوراتهم الخاصة، مما ينعكس على مستوى الأداء والابداع لديهم.
- يتميز المناخ التنظيمي بخاصية التأثير المباشر على سلوك الأفراد والجماعات.
- المناخ التنظيمي يعبر عن شخصية المنظمة فالخصائص التي تميز البيئة الداخلية التي يعمل في اطارها الأفراد ويتفاعلون فيها هي ما تميز منظمة عن أخرى، فالعناصر المكونة للمناخ التنظيمي وأبعاده قد تختلف من منظمة لأخرى.
- المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائصه تتسم بدرجة من الاستقرار الا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، وهذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، وفي ذلك إشارة الى أن المناخ التنظيمي الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارساتهم (سفيان بوعطيط ورائية هادف، 2019، ص142).
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد (فتيحة باعلي وفاطمة عصموني، 2018، ص23).
- ان الإدارة العليا تلعب دورا رئيسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدهه من سياسات ونظم العمل، وما تحمله من اتجاهات وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها، كما للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير، حيث أن التطوير والتغيير يتعاملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملها مع المتغيرات البيئية التي توجد في اطارها (فريدة العيفاوي وجمال العيفة، 2016، ص45).

2. 2. العوامل المؤثرة في خصائص المناخ التنظيمي:

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي الى ثلاث مجموعات بحسب (الوزان، 2006، ص25-28):

- 1) العوامل الخارجية: وتشمل الثقافة التنظيمية، ظروف العمل، البيئة الخارجية، البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية ودرجة تماسك المجموعة ومستوى ولائها.
- 2) العوامل الداخلية: وتشمل طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، بطئ التقدم الوظيفي، المبالغة في المسؤوليات، غموض التعليمات، نظام الأجور والحوافز، أهداف المؤسسة، درجة الاثراء الوظيفي والصراع التنظيمي.
- 3) العوامل الشخصية: وتشمل قدرات الفرد، القيم ودرجة المخاطرة.

3. أبعاد المناخ التنظيمي:

ليس هناك اتفاق حول الأبعاد والعناصر التي يتضمنها مفهوم المناخ التنظيمي، وهذا راجع الى اختلاف وجهات نظر العلماء والدارسين والى اختلاف طبيعة العينات التي تمت دراستها مما جعل من الصعوبة تحديد أبعاد محددة تصلح لكل أنواع المنضات.

وحدد المغربي (1995) أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل متعلقة ببيئة المؤسسة الداخلية هي كما يلي

(أحمد محمد عوض بني أحمد، 2007، ص45-46):

- مرونة المنظمة وقدرتها على التأقلم والتكيف مع المتغيرات والمستجدات والظروف الداخلية والخارجية.
- طبيعة عمل المؤسسة، روتينية تكرر الملل وتحد من الابداع، أو تثير التحدي لدى العاملين فتدفعهم الى التجربة والابداع والابتكار.
- التركيز على الإنجاز والإنتاج.
- أهمية التدريب.
- أنماط السلوك داخل المؤسسة، مركزية توجي بالتصلب والجمود وبالتالي تحد من الابداع، أم لا مركزية ومرنة تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد والتطوير واقتراح الحلول البديلة.

- أسلوب وطريقة التعامل بين العاملين والإدارة.
- أنماط الثواب والعقاب.
- الأمن والاستقرار الوظيفي.

ان عناصر المناخ التنظيمي تتداخل مع أبعاده، ويمكن اجمالها على النحو التالي:

(1) الهيكل التنظيمي: يمثل "الاطار العام الذي تعمل بداخله مجموعة من الأفراد وتوجد بينهم علاقات مشتركة ، حيث يمكنهم من انجاز المهام بأقل قدر من الجهد و الوقت والتكاليف لتحقيق أهداف المنظمة "(فريديراهم،2016،ص215)، ويعبر الهيكل التنظيمي عن خاصية الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المؤسسة ويتشكل نتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارساتها، بالإضافة الى نظم وسياسات العمل في المنظمة، وبذلك يوجه الأداء وتحديد معدلاته من خلال حجم المنظمة ودرجة تركيز السلطة ودرجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات ودرجة المرونة في إجراءات العمل . حيث يصف هذا البعد مدى اعتقاد العاملين بوضوح وتحديد سياسات المنظمة وبنائها التنظيمي بشكل جيد، كما يهتم بمدى تعامل الرئيس بإنسانية مع مرؤوسيه وتشجيعه لهم، ومدى مشاركته لهم في اتخاذ القرارات بالعمل، فضلا عن نمط العلاقات السائدة بين العاملين (فاروق عبده فليبه محمد عبد المجيد ،2005، ص296).

(2) نمط القيادة والإشراف المتبع: يعد نظام القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فهو نمط يدل على المستويات الإدارية والسلطة واتخاذ القرار وتتراوح الأنماط القيادية بشكل عام فيم يتعلق باتخاذها القرارات واستخدامه للسلطة بين النمط المستبد، النمط المشارك والنمط الحر فكل منها تشكل عنصرا منعناصر المناخ التنظيمي تؤثر فيه وتتأثر به وتتفاعل مع عناصره الأخرى (هشام بوخاري وعتيقة حريرية،2018، ص10).

(3) المشاركة في اتخاذ القرارات: إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تعتبر ناتج العملية الإدارية، حيث أنها عبارة عن سيرورة من الإجراءات والعمليات، كجمع المعلومات وتحليلها ثم تحويلها إلي قرار رشيد، وهذا يتطلب من القائد التقيد بمجموعة من المعايير والضوابط، مثل جمع المعلومات وتحديد البدائل وإجراءات المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، ومدى تحقيق القرار لأهداف المنظمة ككل (حسين، 2008، ص7)، حيث أن إهمال المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، يؤدي إلي إيجاد مناخ تنظيمي سلبي داخل المنظمة، خاصة في حالة تضارب القرارات، مما يؤثر سلبا علي مكونات المناخ التنظيمي (عمر كبير وعبد الرزاق علي،2019،ص231).

4) نمط الاتصالات: يؤثر نمط الاتصالات السائد داخل المؤسسة على طبيعة المناخ التنظيمي فيها، حيث ان الاتصال قد يكون من أعلى الى أسفل وفي اتجاه واحد مما يؤدي الى جمود المنظمة وخلق مناخ تنظيمي غير صحي، وقد يكون هناك نمط اتصال مفتوح يتيح للعاملين الاتصال أفقيا وعموديا مما يخلق جو ومناخ تنظيمي جيد مشجعا للعاملين على الانتماء وزيادة الأداء وتحسينه ويساهم في تحقيق الأهداف المرجوة (أحمد محمد عوض بني أحمد، 2007، ص50).

5) طبيعة عمل المؤسسة: ويقصد بها ما إذا كان العمل "روتينيا تقليديا" يتسم بالجمود و الملل وبالتالي يتولد لدى الأفراد العاملين عدم الاكتراث واللامبالاة نتيجة لعدم وجود بيئة تنظيمية محفزة على الابتكار وتطوير الأفكار والقدرات مما ينعكس سلبا على مدى رضا العامل وبالتالي على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بفعالية، أو يكون العمل "غير روتيني" محفز و مشجع على الإبداع والتطوير مما يثير التحدي والدافعية لدى العاملين، وهذا ما يؤدي الى تحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه ينجز، فطبيعة عمل المؤسسة تلعب دورا هاما في حفز أو إحباط العاملين.

6) حوافز العمل: وهي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أم ايجابية بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي كلما كان نظام الحوافز جيد كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد (فتيحة باعلي، وفاطمة عصموني، 2018، ص28).

7) التكنولوجيا: تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، حيث تقوم بإحداث تغيير في حياة الأفراد لأنها تؤثر بشكل مباشر في علاقات الأفراد بالمنظمة، وكذلك المنظمات من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة التطورات والمستجدات في البيئة الخارجية، وبالتالي فهي ضرورة من ضروريات العمل في المنظمة، ولكن هناك أيضا جانب سلبي من استخدام التكنولوجيا والذي يتمثل في الاستخدام المفرط للتشغيل الآلي مما يؤدي الى الاستغناء عن خدمات الأفراد وبالتالي تحل الآلة محل الفرد مما يغير طبيعة العمل او نقل الفرد العامل الى عمل آخر على سبيل المثال، وهذا ما يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي غير مشجع للإبداع والتطوير، وعليه فعلى المنظمات أن تحسن استخدام التكنولوجيا مما يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي ملائم للإنجاز الفعال. ويتطلب تنفيذ التكنولوجيا قيادة إدارية قادرة على مواجهة التغيرات التكنولوجية، لذا لا بد من الاهتمام بتطوير مهارات المديرين، والمسؤولين عن إدارة التكنولوجيا، والذين يتميزون بالواقعية، والرؤيا المتطورة، ويعملون بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف (نورة أيت طالب، 2021، ص119).

4. أنماط المناخ التنظيمي:

لقد تعددت تصنيفات المناخ التنظيمي وذلك لاختلاف طبيعة عمل كل منظمة، وقد تم تقسيم أنماط المناخ التنظيمي حسب هالبن وكروفت (Halpin&Croft) الى ستة تقسيمات هي كالتالي:

4.1. **المناخ المفتوح:** يتميز هذا المناخ بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد، وارتفاع مستوى العمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرار، والرضا والانتماء نحو العمل. فالمناخ المفتوح تتسابق فيه المعلومات بسهولة بين الأفراد، ولا وجود للاحتكار، مما يساهم في إشباع الحاجات، وارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد (نورة أيت طالب، 2021، ص120).

4.2. **المناخ المغلق:** يتميز هذا المناخ بانخفاض الروح المعنوية للعاملين، كما يتسم بالأجواء الروتينية في العمل واللامبالاة، وترتفع فيه درجات التباعد وتخفض فيه درجات الانتماء، وبالتالي عدم إحساس العاملين بالرضا لإنجاز العمل، وهذا ما ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المنظمة، كما يركز المدير في هذا النمط على الإنتاج فقط وهذا على حساب حاجات الأفراد العاملين.

4.3. **المناخ الذاتي أو المستقل:** يشبه المناخ المفتوح، حيث يقوم فيه المدير برفع الروح المعنوية للأفراد وتزداد فيه درجات الانتماء والألفة والرضا عن العمل، كما أن المدير يمارس سلطته بمرونة وتيسير للعمل.

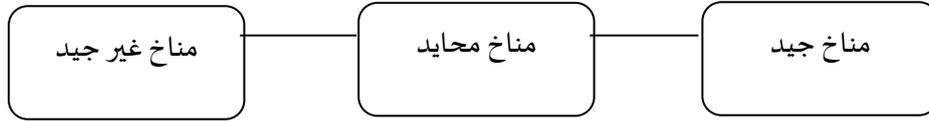
4.4. **المناخ الموجه أو المسيطر عليه:** حيث يقوم فيه المدير بتوجيه الأفراد والجماعات نحو انجاز العمل بجدية، كما يتم التركيز على الإنتاج في المقام الأول ولا يهتم بإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين.

4.5. **المناخ المألوف:** يمتاز هذا النمط بالألفة الشديدة بين الأفراد العاملين ويزداد فيه الاهتمام بإشباع العاملين لحاجاتهم الاجتماعية، وارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية ومستوى التماسك، كما يمتاز بانخفاض في مستوى انجاز العمل والرضا الوظيفي.

4.6. **المناخ الأبوي:** يمثل هذا النمط شكل الأسرة أي أن الأب هو المسيطر على جميع أفراد الأسرة، لذلك يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي الرئيس، ومن ثم فهو يحول دون ظهور أي مبادرات فردية بين العاملين، لذا فإن سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة إلى العاملين معه أو إشباع حاجاتهم الاجتماعية، كما يتسم بتدني الروح المعنوية (فؤاد سحنون، 2019، ص51)، أما الغمري (1983) فقد أشار إلى أن المنظمات

يسودها ثلاث أنماط مناخية أولها مناخ جيد، وهو النموذج الذي يسوده التعاون والعلاقات الاجتماعية التنظيمية الرسمية وغير الرسمية الايجابية، التي تكفل استمرار العمل وتحقيق الانتاجية المرتفعة، الثاني مناخ محايد هو الذي لا يكون فيه التفاعل جيد بين أعضاء المنظمة ويتميز بنوع من التسيب واللامبالاة، حيث أن العامل لا يركز على الإنتاجية أو الابداع في عمله ولا يكثرث للضغوط الممارسة عليه من قبل مستويات الإدارة العليا فهو يعمل لأجل مبلغ مالي فقط، والثالث والآخر مناخ غير جيد، هو النموذج الذي يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات والأسلوب القيادي الغير مرن بالإضافة الى انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين مما ينعكس على ضعف القابلية والدافعية للعمل.

شكل رقم (1): الأنماط المناخية عند الغمري



المصدر: (أحمد بن محمد عوض بني أحمد، 2007، ص52)

5. العوامل المساعدة على تكوين مناخ تنظيمي جيد:

حدد سليمان (1987) العوامل التي من شأنها تقوية إيجابية المناخ التنظيمي كما يلي (أحمد محمد عوض بني أحمد، 2007، ص54):

- ✓ الثقة: إذ لابد أن يساهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.
- ✓ مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- ✓ صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين ومساندة العاملين وتشجيعهم.
- ✓ الإصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات.
- ✓ الاهتمام بتحقيق الأداء العالي.

كما وضع المغربي (2007) عدة توصيات لتحسين المناخ التنظيمي وتفعيله في المنظمات وهي:

- ✓ تحقيق التنمية الادارية من خلال الإعداد الفعلي لتدريب القادة.
- ✓ توفير الكفاءات الادارية التي تحفز للأداء الجيد والابداع والابتكار.

- ✓ الاعتماد على نظام الإدارة بالأهداف من طرف القيادة الإدارية بالمنظمة.
- ✓ الاعتماد على الأفراد المؤثرين في المنظمة لرسن الاستراتيجيات والمشاركة في اتخاذ القرارات.
- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين.
- ✓ ضرورة النظر في شكاوى العاملين بسرعة مع تدعيم نظام الشكاوي على أساس توضيح خط سيرها وضمان العدالة وإعطاء كل ذي حق حقه.
- ✓ اعتماد الإدارة على التخطيط للمستقبل الوظيفي للعاملين (ربحة قداش، دون سنة، ص 134).
- ✓ الاهتمام بتطوير الهيكل التنظيمي ليلائم المتغيرات البيئية الجديدة.
- ✓ الابتعاد عن الروتين في العمل والتخفيف منه.
- ✓ تجنب الأسلوب القيادي الصارم وتوجيه الأفراد العاملين ومساندتهم لخلق الشعور بالانتماء والولاء التنظيمي.

ثانياً: الإطار التصوري للفعل التنظيمي:

1. تعريف الفعل التنظيمي: "لا نكاد نعثر على تعريف محدد للفعل التنظيمي باعتبار أن مجمل الدراسات التي تناولت تصرفات الأفراد في المنظمات اطلقت عليه مصطلح السلوك التنظيمي وبما أن هذا الأخير تعنى به الدراسات السيكولوجية. فقد حاولنا قدر المستطاع - تجنب هذا المفهوم، والبحث عن ما يقابله في مجال تخصصنا (الدراسات السوسولوجية)" (أم الخير بن عثمان، 2016، ص 92).

1.1. الفعل لغة: "الفعل بالكسرة حركة الإنسان أو كناية عن كل عمل متعد"، نرى من خلال هذا التعريف أن مصطلح الفعل هو كل حركة يقوم بها الإنسان، وهو كل/ عمل متعد يقصد بذلك الفرد الفاعل عند قيامه بالفعل يتعد ذاتيته في الفعل؛ أي ما يدل على وجوب وجود الآخرين، فالفعل بالمعنى العام يطلق على كون الشيء مؤثر في غيره ومثاله، أفعال الطبيعة كتأثير النار في التسخين، فهي فاعلة والمسخن منفعلة وأفعال الصناعة كالقاطع ما دام قاطعاً، ومنه تأثير الخطيب في الجمهور، وتأثير المربي في الطفل وتأثير الطبيب في الشفاء (مسعودة فلوس، 2018، ص 120)، وعليه يتضح من خلال هذا التعريف أن معنى الفعل لغة يتضمن خاصية" التأثير والتأثر " بين الفاعل و محيطه (المنفعلة) ، ولا يمكن للفعل أن يتحقق الا بوجود " الفاعل " الذي يصدر منه الفعل، والفاعل (Agent) في علم الأخلاق هو الموجود الحر المسؤول عن أفعاله من حيث هو خاضع للقانون الأخلاقي والفاعل هو ماله قدرة على الفعل أو ما يتصف للنشاط والفعالية (أم الخير بن عثمان، 2016، ص 70)، أي الفاعل (Agent) على أتم الاستعداد للقيام بالفعل بكامل ارادته وعلى التأثير على المنفعلين، وبالتالي يتوقع ردود فعل المنفعلين ودرجة تأثير واستجابة الطرف المنفعلة للفعل وعليه نستنتج أن الفعل له معنى و غاية من قيامه وهذا ما يميز الفعل عن السلوك، كما أن الفعل يخضع لمصادر و خلفيات تتحكم فيه (خاصية التوجيه) بمعنى أن الفاعل (Agent) يوجه الفعل نحو الطرف المنفعلة (Passit) الذي يكون مستعد للقيام بالفعل بكامل ارادته، ومنه نستنتج أن العملية الفعلية تضمن لنا تحقيق هدف و غاية من خلال الفاعل الذي يؤثر و المنفعلة الذي يتأثر.

1.2. الفعل اصطلاحاً: "إن موضوع الفعل الذي تم احياؤه في العقود الأخيرة والدوافع التي تقف وراء اختيار الفاعل لفعل ما ترجع بدايته إلى عالم الاجتماع الفرنسي "دوركايم" الذي اعتبر أن الفعل يخضع لحتمية خارجية، ومن بعده "ماكس فيبر" الذي أكد على أن الفعل يحدده المعنى الذي يضيفه الفاعل على فعله، وصولاً إلى "تالكوت بارسونز" إذ الفعل عنده داخلي تحركه القيم وخارجي تحدده البيئة التي يعيش فيها الفاعل التي تضبطه وفق أهداف النسق" (عبد العالي دبله، 2011، ص 27-28)، كما يعد "ماكس فيبر" Max Weber من الرواد

الأوائل الذي كرس له مجال كبير في نظريته السوسولوجية حيث يعرف الفعل الاجتماعي على أنه "يتضمن كل أنماط السلوك الإنساني طالما أن الفاعل يضيف على فعله معنى ذاتيا" (ميادة خاوي، 2015، ص 211).

نستنتج من هذا التعريف أنه لا يعتبر فعلا اجتماعيا السلوكات العفوية أو اللاشعورية أو السلوكات التي لا يستطيع القائلين بها أن يعطوا لها معنى أو تفسيرا ذاتيا، لأنها سلوكات لا تدخل في نطاق ومجال التفاعل الاجتماعي، فالباحث السوسولوجي لا يكتفي بملاحظة ما يفعله الآخرون بل عليه أن يفهم المعاني الحقيقية والخفية التي هي وراء السلوك والتي يقصدها صاحبها (الأمين بلخير، 2019، ص 89).

كما يرى فيبير "أن الفعل الإنساني هو اجتماعي بمقدار ما يدخل في الحسبان سلوك الآخرون وبمقدار ما يتأثر بهم في مجراه، وذلك من جراء واقع الدلالة الذاتية التي يعلقها بهذا الفعل، الفرد أو الأفراد الذين يتصرفون" (ليندة العابد، 2011، ص 172).

وفي تعريف آخر للفعل يراه ماكس فيبير "أنه سلوك إنساني، ظاهر ومستتر يمنحه الفرد الفاعل معنى ذاتيا، فالسلوك الذي يخلو من المعنى الذاتي لا ينتمي إلى الدراسة السوسولوجية المتعمقة" (مسعودة فلوس، 2018، ص 125).

مما سبق نستنتج أن فيبير قد أكد على أن الفعل يجب أن يكون له "معنى ذاتي"، يضيفه الفرد الفاعل على سلوكه ليصبح بذلك فعلا، والخاصية الثانية هي أن يكون الفعل ضمن "إطار اجتماعي"، حيث يتم التفاعل الاجتماعي عن طريق التوجيه المتبادل بين سلوكات الفاعلين بحيث يدرك الفاعلين المعنى من السلوك أو الفعل الذي يقومون به من جهة ويدركون سلوكات الأطراف الفاعلة ويفهمونها من جهة أخرى.

إضافة "لماكس فيبير" الذي أكد في دراسته للفعل الاجتماعي على أن الفاعل هو أحد المركبات الأساسية للفعل ومن ثم تأكيده على المعنى الذي يضيفه الفاعل على فعله مراعيًا بذلك سلوك الآخرين، وجاءت دراسة تالكوت بارسونز "T.Parsons" تسلسلا وإضافة لما قدمه فيبير، فنجد أن بارسونز أعطى أهمية كبيرة للفعل الاجتماعيين خلال تحليله للنسق الاجتماعي حيث يرى بأنه يتألف من مجموعة من الفاعلين يحدث بينهم تفاعل اجتماعي ضمن مواقف معينة، كما أكد على أن الفعل الاجتماعي هو الموضوع الملائم لعلم الاجتماع.

وقد تجلى تأثر بارسونز من أفكار فيبير في تنبئه لفكرة "المحددات والضوابط الاجتماعية" التي تحكم في الفعل الاجتماعي أو بصيغة أخرى تؤثر في الفاعل ذاته، "فالفعل الاجتماعي عند بارسونز يتضمن منطقيا وجود فاعل ممتلك لهدف أو غاية يوجه إليه فعله، ويمر الفعل في موقف اجتماعي، يمثل ظرف الفعل أو وسطه" (مسعودة فلوس، 2018، ص 129)، وبالتالي فالفعل الاجتماعي عند بارسونز يشير إلى كل أشكال السلوك

البشري التي تحركها وتوجهها المعاني التي يكونها الفاعل عن العالم الخارجي وهي معان يأخذها في اعتباره ويستجيب لها (أم الخير بن عثمان، 2016، ص73).

من خلال ما سبق يمكن توضيح جملة من العناصر التي أكد عليها بارسونز في تناوله لموضوع الفعل الاجتماعي، حيث أشار الى أهمية إدراك الأطراف المتفاعلة للمعاني والرموز التي تحكم عملية التفاعل، والفاعل هنا قد يكون فردا أو جماعة أو حتى مجتمعا.

كما ركز بارسونز على "توجيه الفعل نحو الموقف"، أي أن الفعل الاجتماعي يخضع للضوابط الاجتماعية (أسرة، مدرسة أو جماعات مهنية...)، فهذه الموجهات تلعب دور كبير في التأثير على توجيه واختيار الفاعل لفعل ما ضمن موقف معين، فعملية اختيار الوسائل والبدائل للوصول الى تحقيق الغاية من فعل ما قد أشار لها فيبر من خلال إدراك الفاعل لمعنى الفعل، أما بارسونز فقد أشار إليها من خلال الضوابط والقواعد التي توجه فعله نحو الموقف، وهذا نعني أن الموقف "يتضمن مجموعة متنوعة من المنبهات الممكنة، وبصفة خاصة يتمثل في موضوعات وأشياء فيزيقية واجتماعية يرتبط بها الفاعل" (بلخير الأمين، 2019، ص94)، وبالتالي يمكن التحكم في معاني الفعل الاجتماعي من خلال المعاني الثقافية الموجودة في البيئة الاجتماعية المحيطة بالفاعل كونها تؤثر فيه، أي أنها شيء موضوعي وليس ذاتي، لتتقن وتوجه سلوكياته مع الأطراف الفاعلة حسب معاييرها وقواعدها ليتكون بذلك سلوك هادف ومنظم.

أما دوركايم يرى أن الفعل الاجتماعي "يتمثل في طرق العمل كالتفكير والإحساس الخارج عن إرادة الأفراد وتمارس عليهم ضغطا خارجيا"، من خلال هذا التعريف يتضح أن الفعل الاجتماعي الذي يحقق للأفراد مصالحهم لا يتم بدافع هذه المصلحة الذاتية كما يرى النفعيون بل يتم تحت ضغط الضمير الجمعي وخارج عن إرادة الأفراد ودوافعهم النفسية هذا ردا منه عن التوجه السيكولوجي في توجيه السلوك ودافعيته (محمد المهدي بن عيسى، 2005، ص69)، وعليه يتضح أن الفعل الاجتماعي عند دوركايم ليس داخلي يحدده المعنى الذي يضفيه الفاعل لفعله كما أشار له ماكس فيبر، بل يخضع الفعل لحنمية اجتماعية خارجية كالمعايير والقيم التي تفرض على الفاعل التصرف وفق ما هو معطى من الواقع الاجتماعي.

1. 3 / الفعل التنظيمي:

نجد أن الدراسات التي تناولت الفعل الاجتماعي العام كدراسة فيبر التي انطلق فيها من الجزء (الفاعل) الى الكل (البناء الاجتماعي)، أما بارسونز انطلق في دراسته من الكل (النسق الاجتماعي) الى الجزء (النسق الفردي)، وعليه فدراستنا المتمحورة حول الفعل التنظيمي باعتباره جزء من الفعل الاجتماعي العام، حيث نستنتج أن وجود فعل اجتماعي يعني ضرورة وجود أطراف متفاعلة داخل بناء اجتماعي (الكل)، والفعل التنظيمي فنحن نقصد به الفعل الاجتماعي داخل التنظيم أو المؤسسة باعتبارهما جزء من المجتمع وأحد أنساقه الفرعية (جزء من البناء الكلي).

الفعل الاجتماعي (الكل) ← الفعل التنظيمي (الجزء)
 المجتمع (البناء الكلي) ← المؤسسة (الجزء)

المصدر: مسعودة فلوس، 2018، ص133

ومن خلال المرجعيات النظرية نجد أن جل الدراسات في علم الاجتماع قد تناولت مفهوم السلوك كمصطلح مركزي الا ان بعض علماء الاجتماع قد تبناوا مصطلح الفعل وبالتحديد "الفعل الاجتماعي"، ونجد الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الفعل التنظيمي كدراسة (أم الخير بن عثمان) والمعنونة "بتأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري"، ودراسة (محمد المهدي بن عيسى) المعنونة "بثقافة المؤسسة"، نصل الى مفهوم قريب من مفهوم الفعل التنظيمي من خلال طرح ميشال كروزييه (Michel Crozier) مصطلح "الفعل المنظم"، حيث استنتجنا بعض التعاريف المقاربة والتي تخدمنا في تحديد تعريف للفعل التنظيمي.

ولقد قدمت المقاربة السوسولوجية تصور آخر لعلاقة الأفراد بالمنظمة، وهذا التصور الذي وضعه و طوره كل من ميشال كروزييه وفريدبرغ (Erhard Friedberg) يفيد في أن الفعل التنظيمي هو "فعل استراتيجي يترجم اختيارات الفاعل الدفاعية والهجومية في علاقته بالبيئة التنظيمية وعوائقها"، فسلوك الأفراد داخل المنظمة ليس إجابة آلية وأتوماتيكية للوضعية المهنية التي يعيشها هؤلاء داخل المنظمة وانما هو فعل واعى نابع من اختيارات الأفراد، وأنه هو الإجابة التي يختارها ويقترحها هؤلاء للوضعية أو الإشكالية المطروحة عليهم (أم الخير بن عثمان، 2016، ص 93-94).

فالفعل التنظيمي يعني البحث عن الكيفية التي يفهم بها الفاعلين داخل المنظمة المشاكل والعوائق التي تجابههم والحلول التي يتصورونها، والوسائل التي يستعملونها، وعلاقات التضامن التي يرونها من أجل ضمان الحلول الناجعة والفعالة لهذه المشاكل المطروحة عليهم، أي باختصار البحث عن محددات السلوك والفعل الاجتماعي داخل المنظمة (محمد المهدي بن عيسى، 2005، ص110).

التعريف الاجرائي للفعل التنظيمي: هو سلوك ارادي قصدي يصدر من الفاعل (فردا أم جماعة) بحيث يضيف هذا الفاعل على فعله معنى متعارف عليه في إطار التفاعل الاجتماعي التنظيمي ضمن مواقف تنظيمية محددة، بحيث يخضع هذا الفعل للضبط والتوجيه من خلال مجموعة من الضوابط والمعايير التنظيمية والتي من خلالها يختار الفاعل بدائل ووسائل للأفعال التنظيمية والمفاضلة بينها، ليصبح بذلك فعل منظم وملتمزم وموجه نحو تحقيق الأهداف المسطرة.

2. محددات الفعل التنظيمي:

في هذا العنصر سيتم تحديد نقاط التفرقة بين الفعل والسلوك، حيث أشار العديد من العلماء والمفكرين الى وجود تباين بينهما وهذا راجع الى العديد من العناصر الجزئية التي تتصل بالفعل بدرجة كبيرة والتي تعتبر كمحددات للفعل، فكما نعلم أن السلوك أعم من الفعل، حيث يؤكد **محمد عاطف غيث** في مؤلفه قاموس **علم الاجتماع** على أن السلوك "يشتمل على كل ما يمارسه الفرد، ويفكر فيه ويشعر به بغض النظر عن القصد و المعنى الذي ينطوي عليه السلوك بالنسبة للفرد" (أم الخير بن عثمان، 2016، ص75)، حيث يتضح الفرق الجلي بينه وبين الفعل الاجتماعي كون هذا الأخير هو سلوك إرادي وقصدي يتضمن معنى من خلال التفاعل مع الآخرين ضمن إطار اجتماعي، كما أن الفعل يتميز بعنصر اتخاذ القرار وفق وجهة نظر بارسونز، أما السلوك الانساني فهو محصلة تفاعل الفرد مع البيئة المحيطة به و قد يكون ظاهرا على شكل رموز أو كلمات أو حركات، وقد يكون باطنا على شكل أفكار أو تأمل ، فهو بذلك يعبر عن دوافع و مثيرات داخلية وخارجية، كما يتضح فرق آخر هو أن السلوك قد يكون انساني أو حيواني، أما الفعل الاجتماعي فهو يخص المجتمعات البشرية وحدها.

من هنا يتم القول أن السلوك أشمل من الفعل الاجتماعي وبالتالي فالفعل الاجتماعي جزء منه، حيث يعتبر هذا الأخير أعم من موضوع دراستنا الفعل التنظيمي، فمحددات الفعل التنظيمي تعني تحديد عناصر الفعل الاجتماعي داخل التنظيم، والذي يرى بارسونز بأنه عبارة عن "نسخى جزئي من البناء الكلي الذي يعتبره المجتمع، يتكون من مجموعة الأنساق الفرعية المتمثلة في الموارد المادية، التنظيمية والأقسام والإدارات والموارد البشرية، هذه الأخيرة التي اعتبرها أنساق فرعية ضمن النسق الكلي الذي تنتمي اليه والمتمثل في التنظيم أو المؤسسة " (مسعودة فلوس، 2018، ص157).

والفعل التنظيمي إن كان في الغالب يستخدم كسلوك تنظيمي، مرد هذا الاختيار أن الفعل التنظيمي نسج اجتماعي لا يتم إلا في سياق تلاق انساني، يصاغ ويفسر في ضوء معان يشتمل عليها فعل الفاعل، الفعل ضمن التنظيم ليس سلوكا فرديا فقط ولا نفسيا فقط. إرادي يتصل بتطبيق الأهداف، وبالتالي تحديد الوسائل او بدائل الفعل التنظيمي (ليندة العابد، 2011، 171)، أما السلوك التنظيمي نعني به: "هو ذلك الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الانساني في البيئة التنظيمية، بمعنى أدق ومختصر فإن السلوك التنظيمي يكون نتاجاً لتفاعل المتغيرات الإنسانية (سلوك الإنسان) مع المتغيرات التنظيمية (سلوك المنظمة أو مكان العمل والعوامل المؤثرة الأخرى)" (بطرس حلاق، 2020، ص34)، في نفس السياق أكد **محمد علي محمد** في كتابه **المفكرون الاجتماعيون** ويبدو ذلك واضحا من مقارنة سريعة بين مفهوم الفعل ومفهوم السلوك، فالأخير يشير إلى التصرفات التي يلاحظها المرء من الخارج، والتي تختلف عن الدافع الكامن الذي لا نستطيع أن نلاحظه وإنما نكتفي باستنتاجه من السلوك، أما مصطلح الفعل فإنه

يتضمن كلا من الدافع والسلوك الظاهر، حينما يرتبطان معا في علاقة بين الوسائل والغايات، ومن ثم يمكن القول أن أي سلوك يصبح عديم المعنى إذا ما جردناه عن الدافع الذي يحركه، تماما مثلما نقول إننا لا ندرك الدافع إلا من خلال السلوك الظاهر (أم الخير بن عثمان، 2016، ص76).

وعليه تم توضيح أبعاد التفرقة بين السلوك باعتباره العام والفعل الاجتماعي الذي هو جزء منه، كما تم تحديد نقاط الفرق بين السلوك التنظيمي والفعل التنظيمي فسنحاول وضع محددات الفعل التنظيمي استنادا إلى المجال النظري وإلى الدراسات السابقة التي أدرجت سابقا كدراسة (ليندة العابد) والمعنونة بالنسق القيمي الإداري وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، يمكن تحديد المحددات التالية:

(1) أن الفعل تحدده الغاية والهدف من قيامه، وإذا تكلمنا عن الفعل التنظيمي فنحن نتكلم عن علاقات وتفاعلات اجتماعية تتم ضمن كيان تنظيمي يقنن ويضبط أفعال الفاعلين التنظيميين.

(2) الفعل التنظيمي تحدده الإرادة فهو سلوك قصدي ارادي، وهذا ما أكده فيبر أن الفاعل يكون على استعداد وبكامل ارادته للقيام بالفعل، وبالتالي يختار البدائل في الفعل ضمن مواقف معينة، على عكس السلوك الذي قد يكون اما ارادي أو لا ارادي أو قد يكون اندفاعي، فالسلوك قد يكون فعلا لكن لا يتضمن الاختيار بل يكون نتيجة عوامل خارجية ليصبح بذلك فعلا قسريا أي يتضمن سلوك لا ارادين لأن الإرادة تتضمن نوعا من حرية الاختيار، وحسب كثير من الباحثين "الأفعال الإرادية هي التي تستند إلى وعي الفرد بأهدافه وعلى تصوره وتدبره الإجراءات التي تضمن تحقيق تلك الأهداف، وعلى سلطته الواعية على نفسه وضبط نزعاته و التغلب على الصعوبات التي تقف في سبيل تحقيق ما يرمي إليه من أهداف وعلى اتخاذ القرارات البناءة الحاسمة في حياته (ليندة العابد، 2011، ص180).

(3) أن الفعل التنظيمي يحدده المعنى الذي يضفيه الفاعل على فعله بحيث تدركه أيضا الأطراف الفاعلة وتفهم معناه والا يكون بذلك الفعل عديم الفائدة.

(4) إدراك البعد الاجتماعي للفعل من خلال ما أكده فيبر في دراسته للفعل الاجتماعي، فالفعل التنظيمي على وجه الخصوص كجزء من الفعل الاجتماعي يتحدد بصفة التفاعل الاجتماعي داخل المنظمة أو المؤسسة، فهو سياق مهم للاهتمام بالفعل، يتعدى الاهتمام بالفرد إلى الفاعلين التنظيميين ككل.

(5) وجهة الفعل (التفضيل والاختيار): يعني أن الفعل التنظيمي يتم توجيهه وفق العديد من الضوابط والمعايير التي تضعه أمام بدائل وخيارات والتفضيلات ضمن مواقف معينة، "وقد أضاف غي روشيه في هذا السياق ما يسمى بالوجهة المعيارية للفعل، هذه الوجهة التي توطر الفعل وتحدده ضمن سياق محدد لا يتجاوز المتعارف عليه، إذ كل سلوك انساني بإسناده ورجوعه إلى بنية من القواعد أو المعايير الجماعية، يأخذ له معنى ويكون

منسجما بنظر الفرد ذاته وكذلك بنظر الآخرين الذين يتحرك الفرد معهم أو في وسطهم" (ليندة العابد، 2011، ص186).

فالفعل التنظيمي داخل المؤسسة هو فعل ارادي حيث يختار فاعله الوسائل والأدوات التي تمكنه من الوصول لأهدافه بفهم ووعي، وعلى سبيل المثال نجد الفعل القيادي الذي يختار أدوات القيادة كالتحفيز، كما أن الفعل التنظيمي متاح للمستويات العليا نظرا لاستيعابها لأهداف المؤسسة وهي المسيرة والتي تضبط أفعال المستويات الدنيا، لذلك فهي الموجه الأساسي للأفعال التنظيمية واختيار أنماط الفعل أيضا.

3. أهمية دراسة الفعل التنظيمي:

تندرج أهمية دراسة الفعل التنظيمي كموضوع مركزي في التنظيمات أو المؤسسات من خلال إمكانية التحكم في الأفعال التنظيمية وضبطها وتوجيهها بما يخدم أهداف المؤسسة مهما كانت طبيعة عملها.

إن فهم بنية الفعل التنظيمي داخل المؤسسة من خلال معرفة محدداته ومكوناته تفيد في تأطيره ومعرفة موجهاته وبالتالي ضبطه، باعتبار أن الأفعال التنظيمية تمارس ضمن كيان اجتماعي تنظيمي (المؤسسة) يضم مجموعة من القواعد والضوابط التي من شأنها جعل الفعل التنظيمي يخضع للمنطق بدل الصدفة أو العشوائية، وعليه يجب التنبيه إلى أن الفعل له بدائل ترتبط بالمواقف المختلفة وبالفاعلين التنظيميين وأن تلك البدائل أو الأنماط ترتبط بتوجيه الفاعل بناء على سوابق ومرجعيات، تفيد في التحكم في الفعل التنظيمي (ليندة العابد، 2011، ص193)، حيث أن دراسة الفعل التنظيمي داخل المؤسسة تسمح لنا بمعرفة العوامل التي قد تؤدي إلى نتائج سلبية للأفعال التنظيمية وبالتالي التخطيط الجيد لتوفير طرق وأساليب تحسن من أداء الفاعلين التنظيميين وزيادة إنتاجيتهم.

إن الأفعال التنظيمية أساسها الرؤية الاجتماعية المبنية على أن الفعل يتركب من ارتباط اجتماعي، وأن أي خلل في عناصره سيؤثر بالضرورة في الفعل وبالتالي على الأبعاد الاجتماعية الموجودة ضمنه (ليندة العابد، 2011، ص194).

4. النظريات المفسرة للفعل التنظيمي:

1.1. **الفعل التنظيمي هو فعل عقلاني:** يعد أكثر من نادي بهذا التصور العالم الفرنسي عند ماكس فيبر، الذي يرى أن الفعل العقلاني يعني به أن الفعل يحكمه "الواجب القانوني" وليس "الواجب التقليدي"، فانطلاقا من القانون سيتم توجيهه و ضبط الأفعال التنظيمية والتي تنشأ من خلال العلاقات التفاعلية داخل الاطار

التنظيمي، وبالتالي ضمان استمرارية التفاعلات الاجتماعية التنظيمية بشكل عقلاني وتحقيق الأهداف المسطرة، كما تجدر الإشارة إلى إسهامات فيبر في إدخال النموذج البيروقراطي إلى الحقل السوسولوجي، حيث تعبر البيروقراطية على وعي المجتمع الحديث، فالتنظيم الحديث يتسم بالعقلانية والرشد فالمسيرين والإدارة العليا تخضع للقوانين أثناء تسييرها للعمل، كما وأن الأفراد الفاعلين أيضا يخضعون للقانون الداخلي للمؤسسة أو التنظيم الذي يعملون فيه وبالتالي يتم توجيهه نحو تحقيق أهداف المؤسسة بطريقة منظمة وعقلانية وهادفة.

إضافة إلى ذلك طرح فيبر قضية السلطة داخل التنظيم أو المؤسسة، فالسلطة عند فيبر تقتض وجود مشروعية تحدد أبعادها بما يمنح الأفراد لها من شرعية في المجتمع، أي أن صاحب السلطة لديه الحق في ممارسة سلطته، ومن يخضع له يرى أن من واجبه طاعته لوجود هذه الشرعية فيكون عندئذ الامتثال الطوعي، فقد عرفها على أنها "سلطة شخص (أ) على شخص (ب) وهي قدرة (أ) على أن يفعل (ب) بعض الأشياء التي لا يعملها إذا لم يكن هناك تدخل من طرف الشخص (أ)"، (أم الخير بن عثمان، 2016، ص99) مما سبق يتضح أن السلطة عند فيبر تعني توجيه الفاعلين التنظيميين من قبل مستويات الإدارة العليا أي سلطة الفاعل "القائد" على المنفعل "المقود"، بحيث يستمد هذا الفعل القيادي شرعيته من قانون المؤسسة التي يعمل بها، وعليه فالفرد العامل يخضع لهاته الشرعية بكامل إرادته ووعيه. كما يرى هيربرت سايمون أن الفعل العقلاني يتمثل في الاختيار العقلاني للبدائل أثناء عملية اتخاذ القرار وفق ما ينسجم مع أهداف المؤسسة، لأن عملية اتخاذ القرار تتحدد من خلال المتغيرات الداخلية للمؤسسة أو التنظيم من جهة، ومن خلال ظروف البيئة الاجتماعية السائدة من جهة أخرى لأن حتمية المجتمع الخارجي تحد من البدائل المتاحة، كما أشار إلى دور السلطة في التأثير على الأفعال التنظيمية أثناء اختيار البدائل، حيث أنه من خلال هذا الطرح الفعل العقلاني عند سايمون هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات حيث يميز بين نوعين من العقلنة (عبد الحفيظ القيزي، 2019، ص85):

- ✓ **العقلنة الموضوعية:** هو السلوك الصحيح أو المثالي لتعظيم المنفعة والذي يفترض وجود تفضيلات محددة للإنسان وكذلك معلومات كاملة في البدائل ونتائجها المتوقعة.
- ✓ **العقلنة الشخصية:** وهو السلوك لتعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحدودة المتاحة للإنسان وأخذاً في الاعتبار القيود المختلفة التي تحدد قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.

4.2. **الفعل التنظيمي هو فعل نسقي (تالكوت بارسونز):** اعتبر بارسونز الفعل الاجتماعي بأنه نسق تحكمه نفس خصائص وضوابط النسق الكلي. ويتحدد وفق ما ينتظره الآخرون منه، ووفق متطلبات الدور، كما هو محدد من طرف النسق الاجتماعي. أي أن السلوكات والأفعال هنا تعتبر إجابة لتوقعات الآخرين أو ما ينتظره الآخرون، فالفعل داخل التنظيم أو الفعل التنظيمي يوجه بحسب ما يحيط به، وخاصة الأنساق الثقافية ومنها القيم الاجتماعية. وهذا ما أكده بارسونز حين أشار إلى "ضرورة وجود القيم في الأنساق

الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم (أم الخير بن عثمان، 2016، ص100-101)، كما اهتم بارسونز بالفعل باعتباره الوحدة الأساسية للتحليل في أي نسق اجتماعي، حيث يعد هذا الأخير من المفاهيم المعقدة والتي يصعب مناقشتها بصورة شاملة، "كما يؤكد بارسونز على ضرورة استمرار النسق وتوازنه حيث يرى أن كل نسق لكي يستطيع الاستمرار والبقاء عليه أن يفي بأربعة متطلبات أو ما سماها بالمستلزمات الوظيفية وهي (بغامي كتيبة، 2021، ص110):

✓ **التكيف**: كل نسق لا بد أن يتكيف مع بيئته.

✓ **تحقيق الهدف**: لكل نسق أدوات يحرك بها مصادره كما يحقق أهدافه وبالتالي يحقق الإشباع.

التكامل: كل نسق لا بد عليه أن يحافظ على التوازن والانسجام بين مكوناته، وأن يضع طرق لدرء الانحراف ويتعامل معه، للحفاظ على وحدته وتماسكه.

✓ **المحافظة على النمط**: على كل نسق الحفاظ على حالة التوازن فيه.

4.3. **الفعل التنظيمي هو فعل استراتيجي (ميشال كروزيه)**: إن تحديد منظومة الفعل التنظيمي الحقيقية داخل سياق المؤسسة أو ما اصطلح عليه كروزيه منظومة، **الفعل الملموس**، يؤمن الكشف عن الواقع الحقيقي للعمليات الاجتماعية واستراتيجيات الفعل الجماعي والسلوكيات الفردية ودورها في تأسيس ديناميات العلاقات المهنية، حيث وضح أن الفاعلين داخل التنظيم عقلانيون، إذ أنهم يمارسون نشاطاتهم كفاعلين تتحدد غاياتهم حسب طبيعة الفرص المعروضة عليهم (كتيبة بغامي، 2021، ص117).

يقول كل من ميشال كروزيه وفريدبرغ: "أن الاستراتيجيات المتبناة من طرف الفاعلين داخل المنظمة ليست وليدة أهدافهم الخاصة أو الموارد التي هي تحت تصرفهم فقط، وإنما هي وليدة كذلك قدرتهم على تنظيم أنفسهم من أجل إنجاز عمل جماعي مشترك، فهذه القدرة الجماعية ليست بعملية ميكانيكية أو وليدة ظروف أنية بل هي وليدة أطر مرجعية وثقافية" (محمد المهدي بن عيسى، 2005، ص124-125).

من خلال ما سبق يتضح أن الفعل الاستراتيجي عنده هو قدرة الفاعلين التنظيميين على التفاعل الاجتماعي داخل الإطار التنظيمي من خلال العمل الجماعي المشترك من أجل تحقيق الأهداف، فالفعل الجماعي المنضم يتحقق أيضا من خلال التأقلم مع طبيعة المؤسسة سواء من ناحية تقسيم العمل أو التخصص، ومع الوضعية المهنية للفاعل والسلطة التنظيمية، كما أشار إلى أن السلطة تتشكل بفعل الممارسة اليومية والتفاعل الدائم بين ثلاثة عوامل أساسية وهي:

✓ تفاعل الفاعلين التنظيميين مع بعضهم البعض.

✓ خصائص البنية التنظيمية والسلطة الرسمية المشكلة لها.

✓ العوائق التي تواجه الفاعلين التنظيميين أثناء عملهم.

فالتفاعل بين هذه المكونات الثلاث يتولد عنها تشكل واقعي وفعلي وليس نظري للسلطة داخل المنظمة بحيث يقول ميشال كروزيه "أن علاقات السلطة الفعلية والملموسة التي تتشكل داخل المنظمة ليست مجرد إعادة إنتاج آلي وميكانيكي لما يقتضيه التقسيم التقني للعمل أو متطلبات السلطة الرسمية داخل المنظمة" (الأمين بلخير، 2019، ص 102-103).

ثالثا: العلاقة التصورية بين مفاهيم الدراسة

يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للأفعال التنظيمية، من خلال تأثيره المباشر على الفاعلين التنظيميين سواء كانوا أفرادا، جماعات، فالمناخ التنظيمي يعبر عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبعة الهيكل التنظيمي، القيادة التنظيمية، وطبيعة عمل المؤسسة، وهذا ما يشير الى وجود علاقة واضحة بين متغيرات المناخ التنظيمي وطبيعة الأفعال التنظيمية السائدة، كون هذه الأخيرة يتم ضبطها وتوجيهها من خلال العديد من المتغيرات وهذا من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

1. العلاقة التصورية بين الهيكل التنظيمي والفعل التنظيمي:

تعريف الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ومساهمة في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية، وكذلك صعود الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا (سفيان بوعطيط، ورائيا هادف، 2019، ص 145).

حيث يعرف بأنه: "هو الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتلاءم قدراته مع متطلبات هذا النشاط وتحديد مراكز السلطة والمسؤولية وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة وهو يوضح من الذي يقوم بماذا؟ ومن المسؤول عن ماذا؟ والنتائج المطلوب تحقيقها" (محمد الفاتح محمود البشير المغربي، 2017، ص 124)، حيث يقول (Robert Appleby, 1984) بأن الهيكل التنظيمي هو: "إطار يوجه سلوك المنظمة في اتخاذ القرارات... وتتأثر نوعية وظيفية هذه القرارات بطبيعة الهيكل التنظيمي" (ماجد عبد المهدي مساعده، 2016، ص 244)

من خلال التعريفات السابقة نجد أن الهيكل التنظيمي هو "البناء أو الإطار الذي يشمل حجم المؤسسة من حيث التقسيمات التنظيمية (معايير تقسيم العمل وتحديد الأدوار والمهام) والتخصص في العمل، كما يحدد طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين والسلطة المستخدمة من حيث نوع الاتصال (صاعد، نازل، أفقي) ودرجة

المركزية في اتخاذ القرار، كل هذه العناصر المكونة للهيكل التنظيمي لها علاقة واضحة بالأفراد والجماعات الفاعلية داخل المؤسسة من خلال جملة من النقاط سيتم توضيحها فيما يلي:

✓ يحدد الهيكل التنظيمي الأفعال التنظيمية كون هذه الأخيرة توجه بحسب ما يحيط بها أي بحسب القواعد والإجراءات التنظيمية التي تتبعها المؤسسة، وبالتالي فهو الذي يحدد الأدوار وتقسيمات العمل وتحديد علاقات التبعية (من يتبع من؟)، والتأثير على الفاعلين من خلال المواقف التنظيمية بحيث يتم وضعهم أمام مجموعة من البدائل المتاحة يتم المفاضلة والاختيار بينها أثناء عملية اتخاذ القرار لأن الفعل التنظيمي محدود بالبدايل التي تضعها امامه مستويات الإدارة العليا أو المسيرين وفق ما ينسجم مع تحقيق اهداف المؤسسة.

✓ يؤثر الهيكل التنظيمي على الفاعلين التنظيميين من خلال مستويات الاتصال (صاعد، نازل، أفقي)، من خلال التأثير المباشر على العلاقات الوظيفية بين الرؤساء والمرؤوسين وعلى العلاقات التفاعلية بين الفاعلين التنظيميين فيما بينهم سواء كانوا أفرادا أم جماعات، فعملية التفاعل هذه تحقق اشراك الفاعلين في عملية اتخاذ القرار من خلال السماح لهم بمشاركة آرائهم وافكارهم ومقترحاتهم ، هذا ماينعكس إيجابا عليهم من خلال اشباع حاجاتهم المتمثلة في شعورهم بقيمتهم وتحقيق الرضى الوظيفي من جهة، ويسمح للرؤساء والقادة بدراسة أفعالهم التنظيمية واستيعاب احتياجات العمال لتلبيتها وتوقع ردود أفعالهم وبالتالي تصويب السلبية منها وتوجيهها بطرق عقلانية ومنظمة وفق ما يخدم مصلحة الجميع.

ومن ثم فإن العلاقة بينهما تترجم في عملية توجيه الأفعال التنظيمية وهذا ما أكده العديد من علماء الاجتماع من بينهم "ماكس فيبر"، "تالكوتبارسونز" و"ميشال كروزيه"، من خلال توجيه الفاعلين التنظيميين والتأثير عليهم من قبل السلطة التنظيمية أي سلطة الإدارة العليا والمسيرين والتي تستمد شرعيتها من القانون الداخلي للمؤسسة، وعليه فيجب على الفاعلين الامتثال الطوعي لهذه التوجيهات لئتم بذلك تقنين تصرفاته بحسب أهداف المؤسسة التي تسعى الوصول اليها.

2. العلاقة التصورية بين النمط القيادي والفعل التنظيمي:

إن القيادة باعتبارها القدرة على التأثير في الآخرين. عرفت على أنها منهج ومهارة وعمل من خلالها يتم توجيه الجماعة لتحقيق هدف معين يعد مطمح التنظيم. وهي لا تمارس من عدم كونها تقوم على مبادئ وأسس معينة. فالجماعة لا تستطيع توجيه نشاطها دون وجود قيادة تضمن لها السير الحسن. فكل من يتولى موقع قيادي يتوقف نجاحه على تعلم مهارة القيادة، وأن يعرف متى بإمكانه أن يستخدم الطرق القيادية في المواقف المختلفة، وأن يتعلم تغيير الأساليب الفنية القيادية، وفقا لمصلحة التنظيم (أيت طالب نورة، 2021، ص7).

تعريف القيادة: يرى **Gibson** القيادة هي: "عملية التأثير على الجماعة في موقف معين ووقت وظروف معينة، لإثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة على تحقيق أهداف مشتركة والرضا عن نوع القيادة الممارسة" (فاطمة بن عمر، 2022، ص52)، كما وتعرف بأنها "القدرة الفائقة على التوجيه والتنسيق والرقابة على الآخرين بقصد تحقيق الهدف العام للمنظمة وذلك عن طريق التأثير والنفوذ الذي يجعل المرؤوسين يتبعون قائدهم عن رضا واقتناع أو باستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة" (عايض مسعود بريك الاكلي، 2021، ص308).

ومن أهم التعريفات ذلك الذي يتبناه الكاتب تشيرموهورن (**Schermerhorn, 2008**) حيث يعرف القيادة بأنها: "عملية إثارة طموح الآخرين للعمل الجاد من أجل إنجاز المهمات المطلوبة" (ماجد عبد المهدي مساعده، 2016، ص267)، ويقول **Flumer** بأن القيادة هي: "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها" (فاطمة بن عمر، 2022، ص51).

وهي في إطار المؤسسة ترتبط بعمل الجماعة كوحدة تنظيمية وكنسق اجتماعي متفاعل، وهي فعل اجتماعي صبغته الدلالة التأثيرية لطرفي عملية القيادة وهو القائد والمقود، وعليه فالقيادة هي عملية تفاعلية فالأصل في التفاعل أن يكون إيجابيا لا سلبيا خاصة في إطار المؤسسة حيث أن النفوذ في ذلك التفاعل يجعل للقيادة وللقائد مميزات وخصائص لا يمكن إدراك القيادة الفعالة إلا من خلالها (بيندة العابد، 2011، ص201).

من خلال التعريفات السابقة تتضح القيادة بأنها قدرة القائد في التأثير على أفراد الجماعات التنظيمية ضمن مواقف معينة، وتوجيه أفعالهم التنظيمية عن طريق تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المرجوة بأعلى درجة من الكفاءة أما النمط القيادي نقصد به ما إذا كان أسلوب القائد جيد ومرن أو سيئ ديكتاتوري.

أهمية القيادة التنظيمية: يمكن إيجاز أهمية القيادة من خلال النقاط التالية.

✓ تتجلى أهمية القيادة التنظيمية بالنسبة للقائد فيما يتلقاه من ولاء واحترام وتقدير من مرؤوسيه، فهو الذي يسعى لمساعدة الأفراد والجماعات على تحقيق الأهداف سواء الخاصة والتي تتجسد في تلبية احتياجات الفاعلين التنظيميين من رضى وظيفي وشعورهم بالانتماء والدفاع عن مصالحهم وحقوقهم، أو تحقيق أهداف عامة وهي التي تسعى المؤسسة لها.

✓ تنمية الأفراد العاملين ورعايتهم باعتبارهم أهم مورد للمنظمة وذلك من خلال الرؤية القيادية المتمثلة بمهارة توظيف أو استثمار الموارد البشرية، كما تعتبر القيادة حلقة وصل بين المنظمة ورؤيتها وأهدافها من جهة والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى (ماجد عبد المهدي مساعده، 2016، ص267).

✓ تلعب دور هام من خلال التنسيق بين جهود الأفراد والجماعات وتحفيزهم وتدريبهم لمواكبة التغيرات التي تطرأ على المؤسسات وشحن الطاقات الكامنة من أجل تحقيق الابداع في العمل وتعزيز الأداء.

✓ القيادة بوصفها تعبر عن السلوك الذي يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعة نحو هدف مشترك، فالقيادة تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف (أيت طالب نورة، 2021، ص12-13).

من خلال ما سبق تتضح العلاقة بين النمط القيادي والفعل التنظيمي في أن القيادة أحد نماذج الفعل التنظيمي ويطلق عليه "الفعل القيادي" فالقيادة تشمل على محددات الفعل التنظيمي والتي تم ذكرها سابقا والمتمثلة في الهدف والإرادة والبعد الاجتماعي، وبما أن الفعل التنظيمي متاح للمستويات العليا نظرا لاستيعابها لأهداف المؤسسة وهي المسيرة والتي تضبط أفعال المستويات الدنيا، لذلك فهي الموجه الأساسي للأفعال التنظيمية واختيار أنماط الفعل أيضا كما أن الفعل التنظيمي يختار أدوات وبدائل كأساليب التحفيز والاتصال لتوجيه أفعال الجماعات التنظيمية وضبطها وتقنين تصرفاتها وفق معايير وقواعد المؤسسة. كما أن القيادة هي عملية تتم من خلال مجموعة من التفاعلات والعلاقات التي تتشكل بين أفراد الجماعة حيث يتم التأثير على أفراد الجماعة (الفاعلين التنظيميين) من خلال فهم أفعالهم التنظيمية ومن ثم توقع ردود أفعالهم بحيث يتم وضع بدائل محددة أمام الفاعلين تفرض عليهم الاختيار المحدود بين هذه البدائل ضمن مواقف تنظيمية محددة مما يعني أن عملية توجيه وضبط الأفعال التنظيمية نابعة من سلطة "القائد" على "المقود" أو مستويات الإدارة العليا التي تستمد سلطتها أو شرعيتها من قوانين وقواعد المؤسسة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة وفق طرق عقلانية ومنظمة وهادفة.

3. العلاقة التصورية بين طبيعة عمل المؤسسة والفعل التنظيمي:

طبيعة عمل المؤسسة أو متطلبات العمل: يقصد بها ما إذا كان العمل روتينيا ممل أو غير روتيني محفز ومشجع للعمل والابداع والابتكار وهذا من شأنه أن يؤثر على طبيعة الأفعال التنظيمية كونها تتأثر بمتغيرات بيئة العمل وبالتالي فطبيعة العمل تعد عامل مهم في تحفيز الفاعلين وخلق الدافعية للعمل وهذا بدوره يؤثر إيجابا على عملية تحقيق الأهداف.

كما تشير طبيعة عمل المؤسسة الى الظروف الداخلية لبيئة العمل المادية وغير المادية، حيث تشمل بيئة العمل المادية كل الإجراءات الداخلية للعمل سواء من ناحية تقسيم ساعات العمل أو أسلوب المدراء ما اذا كان جيد ومحفز أو العكس، ونظام الأجور والمكافآت التي قد تكون هي الأخرى مشجعة أو محبطة للعمل، أما بيئة العمل المادية كالإضاءة والضوضاء، التهوية والتنظيم وتصميم المؤسسة بشكل عام كلها عوامل تؤثر على بشكل مباشر على الفاعلين التنظيميين من خلال التأثير سلبا أو إيجابا على دافعيتهم المهنية ودقة وجودة انجازهم للعمل، ومن ثم على عملية تحقيق الأهداف.

الفصل الثالث:

معالجة ميدانية للمفاهيم النظرية للدراسة

الفصل الثالث:

معالجة ميدانية للمفاهيم النظرية للدراسة

تمهيد

1. عرض وتحليل البيانات الميدانية

- 1.1. عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية
 - 1.2. عرض وتحليل أثر المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي
 - 1.3. عرض وتحليل أثر الهيكل التنظيمي على الفعل التنظيمي
 - 1.4. عرض وتحليل أثر القيادة التنظيمية على الفعل التنظيمي
 - 1.5. عرض وتحليل أثر طبيعة عمل المؤسسة على الفعل التنظيمي
- #### 2. مناقشة نتائج الدراسة

2.1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

2.3. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية

2.4. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة

خاتمة

قائمة المراجع

ملاحق الدراسة

ملخص الدراسة

تمهيد

بعد التطرق الى الإجراءات الميدانية للدراسة سنحاول في هذا الفصل تحليل ومناقشة تفرغ البيانات المتعلقة بالاستبيان، بهدف الإجابة على التساؤلات الفرعية للدراسة والمتمثلة في كيف يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الفاعلين التنظيميين بمؤسسة الضمان الاجتماعي؟ وكيف يؤثر النمط القيادي في توجيه الفعل التنظيمي نحو تحقيق الهدف التنظيمي داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة؟، وكذا تأثير طبيعة عمل المؤسسة على الفعل التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة.

1. عرض وتحليل البيانات الميدانية:

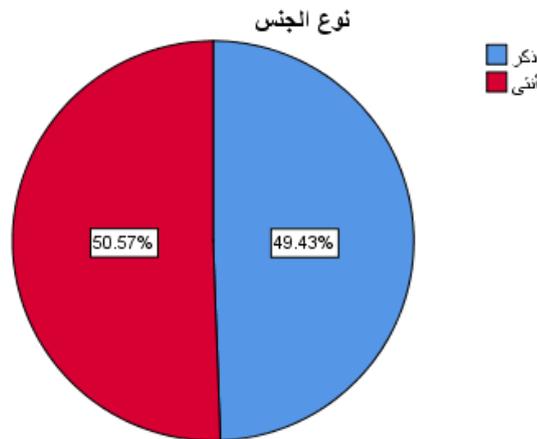
1.1. عرض وتحليل نتائج البيانات الشخصية:

1.1.1. توزيع مفردات المجتمع حسب الجنس:

جدول رقم (01): يوضح توزيع مفردات المجتمع حسب عامل الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكر	43	49%
أنثى	44	51%
المجموع	87	100%

شكل رقم(02): يوضح مفردات المجتمع حسب عامل الجنس



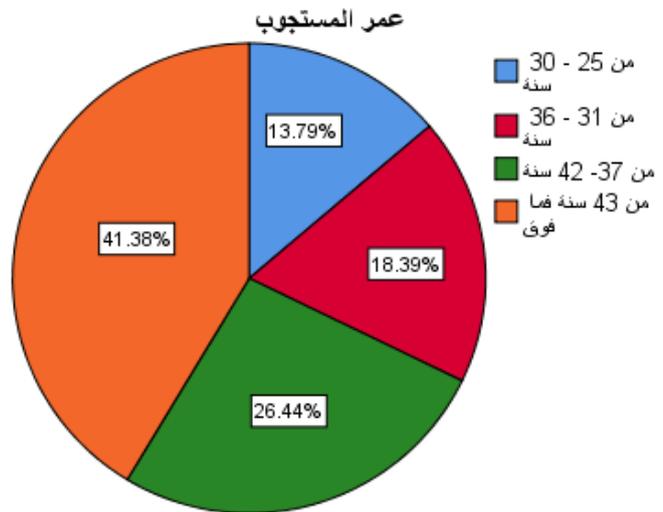
يوضح الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة حسب الجنس، حيث نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة المبحوثة هم إناث وهذا يعني أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور وعليه فهي الفئة الغالبة لعينة الدراسة حيث تقدر نسبتهم 51 %، ويقدر عدد الذكور بنسبة 49 %.

2.1.1. توزيع مفردات المجتمع حسب السن:

الجدول رقم (02): يوضح توزيع مفردات المجتمع حسب عامل السن

السن	التكرار	النسبة المئوية %
من 25 - 30 سنة	12	14%
من 31 - 36 سنة	16	18%
من 37 - 42 سنة	23	26%
من 43 سنة فما فوق	36	42%
المجموع	87	100%

شكل رقم (03): يوضح مفردات المجتمع حسب عامل السن



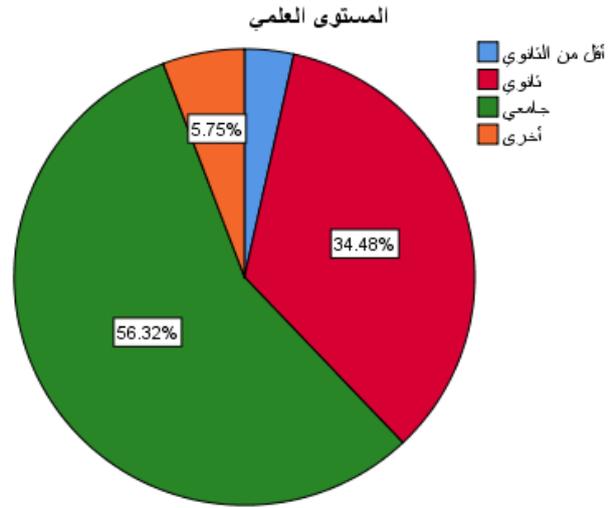
يتضح من الجدول رقم (02) أن الفئة الغالبة هي فئة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 43 سنة فما فوق وقدرت نسبتهم بـ 42 %، ثم الفئة العمرية التي تتراوح أعمارهم بين 37 إلى 42 سنة تقدر نسبتها بـ 26 % ثم تليها الفئة العمرية التي تتراوح بين 31 و 36 سنة التي قدرتها بـ 18 % أما أصغر نسبة للذين يبلغ سنهم بين 25 و 30 سنة تقدر نسبتهم بـ 14 %

3.1.1. توزيع مفردات المجتمع حسب المؤهل العلمي:

الجدول رقم (03): يوضح توزيع مفردات المجتمع حسب عامل المؤهل العلمي:

المؤهل التعليمي	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من ثانوي	3	3%
ثانوي	30	35%
جامعي	49	56%
أخرى	5	6%
المجموع	87	100%

شكل رقم(04): يوضح مفردات المجتمع حسب عامل المؤهل العلمي



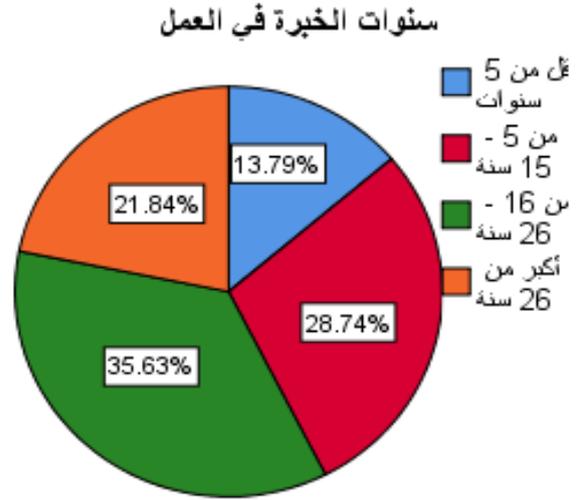
يوضح الجدول رقم (03) المستوى التعليمي لأفراد العينة، حيث يتضح أن أعلى مستوى تعليمي هو الجامعي حيث يقدر بنسبة 56% يليها مستوى الثانوي حيث قدرت نسبته ب 35%، ويليهما مستويات اخرى بحيث قدرت نسبتها ب 6%، وأخيرا المستوى الأقل من الثانوي حيث قدرت نسبته ب 3%.

4.1.1. توزيع مفردات المجتمع حسب الخبرة المهنية:

الجدول رقم (04): يوضح توزيع مفردات المجتمع حسب عامل الخبرة

النسبة المئوية %	التكرار	الخبرة
14%	12	أقل من 5 سنوات
29%	25	من 5 - 15 سنة
35%	31	من 16 - 26 سنة
22%	19	أكبر من 26 سنة
100%	87	المجموع

شكل رقم (05): يوضح مفردات المجتمع حسب عامل الخبرة



يوضح الجدول أعلاه عدد سنوات الخبرة للعينة المبحوثة، حيث تمثل العينة التي خبرتهم المهنية بين 16 الى 26 سنة أعلى نسبة والتي بلغت نسبتهم 31 % تليها الفئة التي خبرتهم المهنية تتراوح ما بين 5 الى 15 سنة بحيث تمثل نسبتهم 29 %، ثم تليها الفئة التي خبرتهم اكثر من 26 سنة بحيث تبلغ نسبتهم 22%، وأخيرا تأتي فئة أقل من 5 سنوات التي تمثل أقل نسبة 14%.

5.1.1. توزيع مفردات المجتمع حسب الحالة الاجتماعية:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع مفردات المجتمع حسب عامل الحالة الاجتماعية

مكان الإقامة	التكرار	النسبة المئوية %
أعزب	20	23%
متزوج	67	77%
المجموع	87	100%

شكل رقم (06): يوضح مفردات المجتمع حسب عامل الحالة الاجتماعية



يوضح الجدول أعلاه الحالة الاجتماعية للمبحوثين حيث ان اغلب الفئات المبحوثة متزوجين وذلك بنسبة 77%، في حين باقي المبحوثين عزاب حيث تمثل نسبتهم 23%.

2.1. عرض وتحليل نتائج أثر المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي

نتائج جدول رقم (06): حساب معامل بيرسون وفق نتائج الاستبيان

XY	$\sum Y^2$	Y	X^2	X
----	------------	---	-------	---

1850	1369	37	2500	50	1
1080	225	15	5184	72	2
1190	289	17	4900	70	3
1886	1681	41	2116	46	4
1850	2500	50	1369	37	5
1880	1600	40	2209	47	6
1652	784	28	3481	59	7
1886	1681	41	2116	46	8
1850	1369	37	2500	50	9
1620	729	27	3600	60	10
1850	2500	50	1369	37	11
1836	2601	51	1296	36	12
1890	2025	45	1764	42	13
1782	1089	33	2916	54	14
1850	2500	50	1369	37	15
1886	2116	46	1681	41	16
1862	1444	38	2401	49	17
1850	1369	37	2500	50	18
1682	841	29	3364	58	19
1862	1444	38	2401	49	20
1890	2025	45	1764	42	21
1892	1849	43	1936	44	22
1836	2601	51	1296	36	23
1862	1444	38	2401	49	24
1736	961	31	3136	56	25
1820	1225	35	2704	52	26
1782	1089	33	2916	54	27
1620	729	27	3600	60	28
1550	625	25	3844	62	29
1892	1936	44	1849	43	30

1872	2304	48	1521	39	31
1872	2304	48	1521	39	32
1736	3136	56	961	31	33
1782	2916	54	1089	33	34
1340	400	20	4489	67	35
2287556	55700	1348	86063	1697	المجموع

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS.

عدد العينة 87

$$r = \frac{N\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[N\sum x^2 - (\sum x)^2][N\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

$$R = \frac{196729816}{1256533326}$$

$$R = 0,15$$

جدول رقم (07): حساب معامل بيرسون وفق محاور الاستبيان

الإجمالي	طبيعة العمل	النمط القيادي	الهيكل التنظيمي		
0,90	0,71	0,79	1	معامل بيرسون	الهيكل التنظيمي
0,000	0,000	0,000	0,000	دلالة إحصائية	
87	87	87	87	العدد	
0,93	0,76	1	0,79	معامل بيرسون	النمط القيادي
0,000	0,000	0,000	0,000	دلالة إحصائية	
87	87	87	87	العدد	
0,90	1	0,76	0,71	معامل بيرسون	طبيعة العمل
0,000	0,000	0,000	0,000	دلالة إحصائية	
87	87	87	87	العدد	
1	0,90	0,93	0,90	معامل بيرسون	الإجمالي
0,000	0,000	0,000	0,000	دلالة إحصائية	
87	87	87	87	العدد	

المصدر: نتائج التحليل الاحصائي ببرنامج SPSS

يتضح من خلال الجدول رقم (06) ورقم (07) ان قيمة $r=0,15$ ، وهذا يعني أن هناك ارتباط (طردى) موجب بين مؤشرات المناخ التنظيمي والفعل التنظيمي، ولكن هو ارتباط ضعيف جدا لأنه يؤول للانعدام وان كان إيجابيا.

نستج من خلال نتائج الجدول رقم (06) والجدول رقم (07) أن المؤسسة محل الدراسة تتسم بالطابع الرسمي والمركزية في اتخاذ القرارات وهذا راجع الى أن الهيكل التنظيمي غير مرن ويتصف بالجمود وبالتالي وجود تأثيرات سلبية تتجلى في قلة التفاعل بين أجزاء المنظمة، بالإضافة الى علاقة النمط القيادي بالفعل التنظيمي والتي تؤكد على أن الأسلوب القيادي المتبع غير جيد، حيث تعد القيادة أحد نماذج الفعل التنظيمي والذي يطلق عليه "الفعل القيادي" فالقيادة تشتمل على محددات الفعل التنظيمي والتي تم ذكرها سابقا والمتمثلة في الهدف والإرادة والبعد الاجتماعي، وبما أن الفعل التنظيمي متاح للمستويات العليا نظرا لاستيعابها لأهداف المؤسسة وهي المسيرة والتي تضبط أفعال المستويات الدنيا، لذلك فهي الموجه الأساسي للأفعال التنظيمية واختيار أنماط الفعل أيضا كما أن الفعل التنظيمي يختار أدوات وبدائل كأساليب التحفيز والاتصال لتوجيه أفعال الجماعات التنظيمية وضبطها وتقنين تصرفاتها وفق معايير وقواعد المؤسسة، كما وتجدر الإشارة الى أن طبيعة العمل غير مرنة والتي تؤثر وتتعرض سلبيا على الفاعلين من خلال احباطهم وعدم تشجيعهم على العمل ووجود تعقيد في إجراءات العمل والظروف الداخلية لبيئة العمل المادية وغير المادية والتي تعد عوامل مؤثرة في قوة ودرجة الارتباط مع الفعل التنظيمي.

2.3. عرض وتحليل نتائج أثر بعد الهيكل التنظيمي على الفعل التنظيمي

جدول رقم (08): حساب معامل بيرسون لبعء الهيكل التنظيمي

XY	$\sum Y$	Y	X^2	X	
1850	1369	37	2500	50	1
1080	225	15	5184	72	2
1190	289	17	4900	70	3
1886	1681	41	2116	46	4
1850	2500	50	1369	37	5
1880	1600	40	2209	47	6
1652	784	28	3481	59	7
1886	1681	41	2116	46	8
1850	1369	37	2500	50	9
1620	729	27	3600	60	10
1850	2500	50	1369	37	11
1836	2601	51	1296	36	12

المجموع	610	32640	434	17328	264740
---------	-----	-------	-----	-------	--------

$$R = \frac{22767640}{1071634266}$$

$$R = 0.021$$

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط $r=0.021$. وهذا يعني أن هناك ارتباط (طردي) موجب بين بعد الهيكل التنظيمي والفعل التنظيمي، الا أن قيمة r المحسوبة تدل على أن العلاقة بين المتغيرين **ضعيفة جدًا**، ومن خلال هذه النتائج يتضح أن أغلب المبحوثين يرون أن الهيكل التنظيمي غير مرن وهذا ما ينعكس سلبيا على الفاعلين التنظيميين من خلال تأثيره على عملية التفاعل بين أجزاء المنظمة نتيجة الممارسات السلبية من قبل مستويات الإدارة العليا وهذا يشير الى وجود مركزية في اتخاذ القرارات والى غياب الاتصال الصاعد من قبل الفاعلين التنظيميين نحو المسيرين او القادة ، بالإضافة الى الإجراءات والقواعد التي تتبعها المؤسسة المدروسة تتصف بنوع من الصرامة نتيجة الطابع الرسمي هذا ما أدى الى وجود تأثير ضعيف للهيكل التنظيمي على الفعل التنظيمي ، وهذا ما يتفق مع العلاقة التصورية التي تطرقنا اليها في الاطار النظري من خلال ما أكده علماء الاجتماع من بينهم "ماكس فيبر"، "تالكوت" "بارسونز" و"ميشال كروزيه"، الذين أقروا بأن الهيكل التنظيمي يقوم بتوجيه الفاعلين التنظيميين والتأثير عليهم من قبل سلطة الإدارة العليا والمسيرين والتي تستمد شرعيتها من القانون الداخلي للمؤسسة، بالإضافة الى تأثير عمليات الاتصال ودرجة مركزية التنظيم على العلاقات التفاعلية داخل المؤسسة، وبالتالي قد يكون له تأثير سلبي او إيجابي على الفاعلين بالمؤسسة. ومن الدراسات التي اتفقت مع دراستنا نجد الدراسة السابقة لـ **فريد راهم المعنونة ب: "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي"** والتي توصلت الى وجود علاقة ارتباط سالبة وغير دالة إحصائيا لأثر بعد الهيكل التنظيمي على كل من بعد الانضباط في العمل وبعد العلاقات والاتصالات وبعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، مما يشير الى أنه توجد توجهات سلبية لأفراد العينة نحو بناء المهام في التنظيم كأحد أبعاد محور المناخ التنظيمي (فريد راهم، 2016، ص223)، بالإضافة الى دراسة **عاطف عوض**، والموسومة ب: **"المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي بالجامعة"**، حيث أنها لم تتفق مع دراستنا الحالية والتي توصلت الى وجود توجهات جيدة من طرف افراد العينة لبعده الهيكل التنظيمي من خلال موافقتهم على أن الهيكل التنظيمي بالجامعة يسهم في تحقيق أهدافها من خلال تقسيم العمل طبيعة المهام والعلاقات القائمة بين الإدارة العليا والموظفين (عاطف عوض، 2012، ص431).

2.4 عرض وتحليل نتائج أثر بعد نمط القيادة على الفعل التنظيمي

جدول رقم (09): حساب معامل بيرسون لبعده القيادة التنظيمية

	X	X ²	Y	2Y	XY
--	---	----------------	---	----	----

1890	2025	45	1764	42	13
1782	1089	33	2916	54	14
1850	2500	50	1369	37	15
1886	2116	46	1681	41	16
1862	1444	38	2401	49	17
1850	1369	37	2500	50	18
1682	841	29	3364	58	19
1862	1444	38	2401	49	20
1890	2025	45	1764	42	21
1892	1849	43	1936	44	22
1836	2601	51	1296	36	23
228410	19303	455	23392	502	المجموع

$$R = \frac{19643260}{5574621063}$$

$$R = 0.003$$

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط $r = 0.003$ مما يشير الى وجود علاقة ارتباطية (طردية) موجبة، ولكن بقيمة ضعيفة جدا تؤول الى الصفر، وهذا يعني أن الارتباط القائم بين نمط القيادة التنظيمية والفعل التنظيمي يؤول الى الانعدام وان كان إيجابيا.

من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج يتضح أن أسلوب القيادة السائد داخل المؤسسة محل الدراسة غير جيد لإحداث فعل تنظيمي جيد وهذا راجع الى الفلسفة الإدارية السلبية من حيث الممارسات المهنية والتعليمات التي تصدر من قبل مستويات الإدارة العليا والتي تتميز بالصرامة والتشدد تجاه الفاعلين التنظيميين كما أن السلطة التنظيمية لا تستجيب لرغبات العمال أو طموحاتهم وتمارس عليهم ضغط مما أدى الى تأثير ضعيفة جدا للقيادة التنظيمية على الفعل التنظيمي داخل هذه المؤسسة، ومن الدراسات التي اتفقت مع دراستنا نجد الدراسة السابقة لليندة العابد تحت عنوان: "النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي"، حيث اكدت الدراسة على ان الإدارة لا تطلب اقتراحات وآراء العمال في عملية صنع القرار وان المسؤولين لا يهتمون بأرائهم وافكارهم كما انها لا تعطيهم الحرية الكافية للمشاركة الادارية لكي يمثل مكانه وهذا ينعكس بشكل سلبي على أداء العامل، والعامل كإنسان من المفترض أن يكون له هامش حرية يتحرك من خلاله خاصة وأنه ركيزة أساسية وأكلت لها العملية التنفيذية وتتبع الفعل الاتصالي وارتباطا بقيمة الحرية تم التساؤل عما إذا منح للعامل حرية إبداء الرأي، وسبب تقييد حرية فكانت الإجابة تقر بأن العامل لا يستطيع إبداء الرأي ووجهة نظره اتجاه عمله وان الاتصال يكون كتابي بين الرئيس والمرؤوسين فهي علاقة رسمية، الإدارة لا تهتم ولا يهتمها الأمر فهي لا تتصل بالعمال ولا تهتم بالعمال لأنها تعتبره عامل

بسيط لا يحق له أن يبدي رأيه (ليندة العابد، 2011، صفحة 487-488)، كما أن الدراسة الحالية لم تتفق مع الدراسة السابقة لمصطفى بن عودة وصبرينة حمياني، تحت عنوان: " أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي " في أن المشاركة في اتخاذ القرارات من خلال تفويض الصلاحيات بشكل سليم يزيد من الشعور بالثقة لدى العاملين ويساعدهم على تنمية تفكيرهم الإبداعي وبالتالي تحسين أدائهم(مصطفى بن عودة، صبرينة حمياني، 2019، صفحة 174-175)، بالإضافة الى عدم اتفاق دراستنا مع الدراسة السابقة لعاطف عوض تحت عنوان : " المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي بالجامعة "، في أن أسلوب القيادة يساعد على تقدمها والرقى بها، كما أن هناك ثقة وتعاوناً بين المدير المباشر والموظفين، والمستويات الإدارية العليا بالجامعة تشجع العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، وعلى حل مشكلات العمل بأنفسهم، وبنيت هذه القيادة جوا من الثقة والتعاون مع الموظفين، كما وفرت الإدارة الدعم اللازم للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم، وشجعتهم على حل مشكلات العمل التي تواجههم بأنفسهم وتصحيح أخطائهم(عاطف عوض، 2012، ص432).

2.5 عرض وتحليل نتائج أثر بعد طبيعة عمل المؤسسة على الفعل التنظيمي

جدول رقم (10): حساب معامل بيرسون لبعء طبيعة عمل المؤسسة

XY	$\sum Y$	Y	X^2	X	
1862	1444	38	2401	49	24
1736	961	31	3136	56	25
1820	1225	35	2704	52	26
1782	1089	33	2916	54	27
1620	729	27	3600	60	28
1550	625	25	3844	62	29
1892	1936	44	1849	43	30
1872	2304	48	1521	39	31
1872	2304	48	1521	39	32
1736	3136	56	961	31	33
1782	2916	54	1089	33	34
1340	400	20	4489	67	35
268515	19069	459	30031	585	المجموع

$$R = \frac{23092290}{9067248756}$$

$$R= 0.002$$

من خلال الجدول أعلاه نجد ان قيمة معامل الارتباط $r= 0.002$. اذ يعد الارتباط إيجابي بين طبيعة عمل المؤسسة والفعل التنظيمي ولكن بقيمة **ضعيفة جدا** تقوّل الى 0، وهذا ما يدل على أنه لا يوجد تأثير كبير يمكن ملاحظته أو توقعه بين المتغيرين في الدراسة أو التحليل من خلال الاجابات المقدمة من المبحوثين، حيث نستنتج ان اغلب المبحوثين يدلون بأن العلاقة بين طبيعة العمل والفعل التنظيمي ضعيفة جدا وهذا ما يتفق مع الدراسة السابقة للدكتور **عاطف عوض** تحت عنوان: " **المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات** "، التي أثبتت بأن: الأعمال الروتينية تغلب على مهامهم وواجباتهم الوظيفية، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها محايداً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى شعور الموظفين بتكرار العمل وأن العمل الذي يقومون به هو عمل روتيني، ولا توجد مساحة في العمل للابتكار والتجديد وتؤكد على ضرورة إيجاد وظائف تخلو من الروتين وتتيح الفرصة للعاملين للإبداع والتجديد وأنه يجب على المؤسسة توفير وخلق مناخ تنظيمي يلائم العاملين فيها، كما أكدت دراسة **عاطف عوض** على ضرورة تهيئة الظروف المناسبة للعمل وتوفير المناخ الملائم ويؤكد بشكل كبير أهمية ملائمة طبيعة العمل للعاملين عدد ساعات العمل وتصميم المكاتب وتوفير الراحة ومقومات الأمن والسلامة، فضلاً عن ملاءمتها لقدراتهم ومؤهلاتهم ومهاراتهم، كما يجب على الإدارة أن تعمل على المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الفعل والأداء التنظيمي الجيد للعاملين(عاطف عوض،2012، صفحات433-436).

2. مناقشة نتائج الدراسة:

2.1. مناقشة نتائج الفرضية الرئيسية:

تم التحقيق من صدق الفرضية الرئيسية والتي نقول: "يؤثر المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة على الفعل التنظيمي، من خلال أبعاده المتمثلة في الهيكل التنظيمي والقيادة التنظيمية وطبيعة عمل المؤسسة بشكل مباشر وواضح في تحديد وتوجيه وضبط الأفعال التنظيمية داخل المؤسسة"، وهذا من خلال ما تم التوصل اليه من نتائج الإحصائية وتحليلها والتي أسفرت على أن هناك ارتباط (**طردى**) موجب بين مؤشرات المناخ التنظيمي وعلاقته بالفعل التنظيمي، ولكن هو ارتباط **ضعيف جدا** بلغت قيمته $r=0,15$ وبالتالي يؤول للانعدام وان كان إيجابيا. ان قيمة ، وهذا يعني أن المؤسسة محل الدراسة تتسم بالطابع الرسمي والمركزية في اتخاذ القرارات وهذا راجع الى أن الهيكل التنظيمي غير مرن ويتصف بالجمود وبالتالي وجود تأثيرات سلبية تتجلى في قلة التفاعل بين أجزاء المنظمة وعدم التناسق بين طبيعة المهام وطبيعة الموظفين، بالإضافة الى علاقة القيادة التنظيمية بالفعل التنظيمي والتي تؤكد على أن الأسلوب القيادي المتبع غير جيد، حيث تعد القيادة أحد نماذج الفعل التنظيمي والذي يطلق عليه "الفعل القيادي" فالقيادة تشتمل على محددات الفعل التنظيمي والتي تم ذكرها سابقا والمتمثلة في الهدف والإرادة والبعد الاجتماعي، وبما أن الفعل التنظيمي متاح للمستويات العليا نظرا

لاستيعابها لأهداف المؤسسة وهي المسيرة والتي تضبط أفعال المستويات الدنيا، لذلك فهي الموجه الأساسي للأفعال التنظيمية واختيار أنماط الفعل أيضا كما أن الفعل التنظيمي يختار أدوات وبدائل كأساليب التحفيز والاتصال لتوجيه أفعال الجماعات التنظيمية وضبطها وتقنين تصرفاتها وفق معايير وقواعد المؤسسة، كما وتجدر الإشارة الى أن طبيعة العمل غير مرنة والتي تؤثر وتتعرض سلبيا على الفاعلين من خلال احباطهم وعدم تشجيعهم على العمل ووجود تعقيد في إجراءات العمل والظروف الداخلية لبيئة العمل المادية وغير المادية والتي تعد عوامل مؤثرة في قوة ودرجة الارتباط مع الفعل التنظيمي، ومن بين الدراسات التي توافقت مع نتائج دراستنا هي دراسة **مصطفى بن عودة وصبرينة حمياني** تحت عنوان "أثر المناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي"، أين توصلت الى وجود أثر للمناخ التنظيمي على السلوك الإبداعي بمدبغة الهضاب العليا (مصطفى بن عودة وصبرينة حمياني، ص 175).

كما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسة السابقة **لعمر كبير وعبد الرزاق بن علي**، تحت عنوان: "أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة سيدال بعنابة"، في أن وجود علاقة بين أبعاد المناخ التنظيمي نمط القيادة نظم الاتصالات، التحفيز المشاركة في اتخاذ القرارات على سلوك الموظف، وبالتالي يمكن القول أنه كلما توفرت العوامل والظروف المناسبة مناخ تنظيمي ايجابي للعاملين زادت نسبة الاداء الوظيفي في المؤسسة، مع وجود أهمية تأثيرية أكبر لكل من النمط القيادي والمشاركة في اتخاذ القرارات بالمقارنة دون التحفيز ونظم الاتصالات، مما يحتم ايلائهما أهمية خاصة لإيجاد سلوك طوعي ايجابي للعاملين يؤثر إيجابا على أداء المؤسسة (عمر كبير وعبد الرزاق بن علي، 2019، ص 237 - 238).

2.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

تم تحقيق الفرضية القائلة بأن "الهيكل التنظيمي يؤثر بمتغيراته المتمثلة في حجم المؤسسة ورسمية التنظيم ودرجة مركزية التنظيم بشكل كبير على الفاعلين التنظيميين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي وبالتالي على الأفعال التنظيمية". وهذا من خلال ما تم استخلاصه من تحليل نتائج أثر الهيكل التنظيمي على الفعل التنظيمي، أين تم التوصل الى وجود ارتباط موجب (طردى) ضعيف قدر بقيمة $r=0.021$ مما يدل على أنها ضعيفة جدًا، وبالتالي فللهيكل التنظيمي أثر ضعيف جدا على الفعل التنظيمي وهذا ما يشير الى أن المؤسسة محل الدراسة يسودها هيكل تنظيمي غير مرن وهذا راجع الى أن المهام والوظائف غير متناسقة ولا تتفق مع طبيعة الموظفين، بالإضافة الى الممارسات السلبية لمستويات الادارة العليا والاتصال والتفاعل بين أجزاء المنظمة الذي يشير الى أنه ضعيف وهذا ما ينعكس على توجيه الأفعال التنظيمية، حيث تعارضت هذه النتائج مع توجهات نتائج الأفراد نحو الهيكل التنظيمي السائد في الدراسة السابقة **لعاطف عوض المعنونة** "بالمناخ التنظيمي وأثره في التطوير الوظيفي في الجامعات"، والتي توصلت الى أن الهيكل التنظيمي له أثر كبير في الأداء الوظيفي، وقد أكدت النتائج أن تقسيم العمل في الجامعة يساعد على تحقيق أهدافها، وأن الهيكل التنظيمي

للجامعة يتوافق مع طبيعة الموظفين ومهامهم في الجامعة، كما يوجد بصورة كبيرة توافق وتناسق للوظائف مع طبيعة الهيكل التنظيمي، فضلا عن وجود مستوى عال من الاتصالات والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي (عاطف عوض، 2011، ص451). إضافة الى دراسة فريد راهم والمعنونة "بالمناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي" والتي اتفقت مع نتائج الدراسة الحالية من خلال ما توصلت اليه كونها بينت وجود علاقة ارتباط سالبه وغبر دالة احصائيا بين بعد الهيكل التنظيمي وبعد الانضباط في العمل، وعلاقة ارتباط ضعيفة مع بعد اتقانه لعمله واهتمام العامل وغير دال احصائيا، ووجود علاقة قوية بينه بعد مشاركة وتعاون العاملين في انجاز الأعمال، كما بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية بين بعد الهيكل التنظيمي والأداء الوظيفي العام بمعامل قدره 0.44 بمستوى دلالة 1%(فريد راهم، 2018، ص233).

3.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

تم تحقيق الفرضية القائلة بأن "لنمط القيادي أثر فعال في توجيه وضبط الأفعال التنظيمية نحو تحقيق اهداف المؤسسة"، فمن خلال ما تم استخلاصه من نتائج تحليل أثر نمط القيادة التنظيمية على الفعل التنظيمي، أين تم التوصل الى أنه توجد علاقة ارتباط موجبة ولكن بقيمة ضعيفة جدا تقوّل الى 0، حيث قدرت ب $r = 0.003$ ، وهذا ما يشير على أن الأفراد الفاعلين يرون أن النمط القيادي السائد بالمؤسسة محل الدراسة له انعكاس سلبي عليهم مما يدل على أن القائد أو المدير لا يمنح الفاعلين المشاركة في اتخاذ القرار، كما أنه لا توجد ثقة وانسجام بين الأفراد ومستويات الإدارة العليا نتيجة عدم وجود تفاعل واضح واتصال يسمح بتبادل الآراء والمعلومات ، إضافة أن السلطة التنظيمية لا تستجيب لرغبات العمال أو طموحاتهم وتمارس عليهم ضغط مما أدى الى تأثير ضعيفة جدا لتوجيه القيادة التنظيمية على الفعل التنظيمي داخل هذه المؤسسة، ومن بين الدراسات المعارضة لدراستنا، هي الدراسة السابقة لعاطف عوض تحت عنوان : " المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي بالجامعة " ، والتي توصلت الى أن أسلوب القيادة يساعد على تقدمها والرقى بها، كما أن هناك ثقة وتعاوناً بين المدير المباشر والموظفين، والمستويات الإدارية العليا بالجامعة تشجع العاملين لإبداء وجهة النظر والاقتراحات، وعلى حل مشكلات العمل بأنفسهم، وبنيت هذه القيادة جوا من الثقة والتعاون مع الموظفين، كما وفرت الإدارة الدعم اللازم للموظفين للقيام بالمهام والواجبات المطلوبة منهم، وشجعتهم على حل مشكلات العمل التي تواجههم بأنفسهم وتصحيح أخطائهم(عاطف عوض، 2012، ص432).

4.2. مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

تم التحقق من الفرضية القائلة بأن "طبيعة عمل المؤسسة تؤثر على الأفعال التنظيمية من خلال ظروف بيئة العمل الداخلية للبيئة المادية وغير المادية، كما أن طبيعة العمل تشير ما إذا كان العمل روتيني أو غير روتيني وكلها عوامل تؤثر على الفاعلين التنظيميين من خلال تحفيزهم أو احباطهم أثناء أدائهم لعملهم"، وهذا من خلال ما تم التوصل اليه من استخلاص نتائج أثر طبيعة عمل المؤسسة على الفعل التنظيمي حيث تم التوصل الى وجود علاقة ارتباطية موجبة (طردية) بينهما بقيمة $r=0.002$. والتي يدل على أنها قيمة ضعيفة جدا تقوّل الى 0، مما يشير الى أن الأفراد العاملين بالمؤسسة قيد الدراسة يقرون بأن طبيعة العمل روتينية وغير مشجعة للعمل، إضافة الى تأثير بيئة العمل المادية عليهم كحجم ساعات العمل وعدم رضاهم عن طريقة سير العمل مما أدى الى وجود تأثير ضعيف لأن الفاعلين التنظيميين يتأثرون بالعوامل المحيطة بهم وهذا ما ينعكس على قابليتهم للعمل والابتكار ، وهذا ما اتفق مع الدراسة السابقة للدكتور **عاطف عوض** تحت عنوان: " المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الأداء الوظيفي في الجامعات "، التي أثبتت بأن: الأعمال الروتينية تغلب على مهامهم وواجباتهم الوظيفية، وهذه النتيجة تبين أن لدى أفراد العينة توجهها محايداً نحو محتوى هذه الفقرة، والسبب يعود إلى شعور الموظفين بتكرار العمل وأن العمل الذي يقومون به هو عمل روتيني، ولا توجد مساحة في العمل للابتكار والتجديد وتؤكد على ضرورة إيجاد وظائف تخلو من الروتين وتتيح الفرصة للعاملين للإبداع والتجديد وأنه يجب على المؤسسة توفير وخلق مناخ تنظيمي يلائم العاملين فيها(عاطف عوض،2012، صفحات433-436).

خاتمة

خاتمة:

وفي الختام يتضح أن الاهتمام بتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة يلعب دور هام، كونه يؤثر بطريقة مباشرة على الفاعلين التنظيميين من خلال متغيراته المتمثلة في الهيكل التنظيمي، النمط القيادي وطبيعة عمل المؤسسة، كما وتجدر الإشارة الى أهمية دراسة الفعل التنظيمي داخل أي مؤسسة كونه يمثل حصيلة تفاعل الافراد مع مجموعة العوامل البيئية المحيطة به ومن بينها المناخ التنظيمي. حيث أن ظروف العمل الداخلية ومختلف العمليات التنظيمية والنمط القيادي المتبع كلها عوامل تؤثر اما بشكل سلبي او إيجابي في الفاعلين التنظيميين، لأنه كما أشرنا سابقا أن الفعل التنظيمي يخضع للضبط والتوجيه من قبل مستويات الإدارة العليا والتي تستمد شرعيتها من القانون الداخلي للمؤسسة، لأن دراسته تفيد في فهمه وتتبع محدداته ومحاولة ضبطه، مما يسمح لنا بمعرفة العوامل التي قد تؤدي الى نتائج سلبية للأفعال التنظيمية وبالتالي التخطيط الجيد لتوفير طرق وأساليب تحسن من أداء الفاعلين التنظيميين وزيادة إنتاجيتهم، والتقليل من الموجهات السلبية التي تحبط العاملين وتقلل من دافعيتهم وقبالهم على العمل.

ومن خلال هذه الدراسة تم اثبات صحة الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية، حيث تم التأكيد على وجود علاقة ارتباطية إيجابية لأبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، وطبيعة عمل المؤسسة وبين الفعل التنظيمي، وان كان التأثير ضعيف جدا، وهذا كنتيجة للممارسات السلبية لفلسفة الإدارة العليا والى أن الهيكل التنظيمي غير مرن، إضافة الى عدم رضى العاملين عن الظروف الداخلية لطبيعة العمل وبالتالي أثبتت هذه النتائج أن للعاملين بالمؤسسة محل الدراسة توجه سلبي نحو المناخ التنظيمي السائد داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي (وكالة مركزية) بولاية بسكرة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1. أبو لبدة، أحمد يونس أحمد. (2021). "درجة ممارسة القيادات الأكاديمية بالجامعات الفلسطينية لإدارة التميز وعلاقتها بالمناخ التنظيمي". رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة تربوية، كلية التربية. الجامعة الإسلامية بغزة.
2. الأكلبي، عايض مسعود بريك. (2011). "القيادة الفعالة المحفزة بالمنظمات ودورها في زيادة الانتاجية". المجلة العربية للنشر العلمي. العدد 35. 306-329.
3. أيت طالب، نورة. (2021). القيادة الادارية: المفاهيم-النظريات-التطبيقات. د ط. دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان.
4. باعلي، فتيحة وعصموني، فاطمة. (2018). "المناخ التنظيمي وأثره على الالتزام التنظيمي". رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم اجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية. جامعة أحمد دراية. أدرار.
5. بطرس، حلاق. (2020). السلوك التنظيمي. د ط. المشاع المبدع. الجمهورية العربية السورية.
6. بغامي، كتيبة. (2021). " الهوية المتشكلة في العمل في ظل منظومة الفعل التنظيمي". رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
7. بلخير، الامين. (2019). "النسق القيمي وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي داخل المؤسسة": دراسة ميدانية بوكالات الهيئة الوطنية للرقابة التقنية للبناء CTC بالجزائر. اطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في تخصص علم اجتماع المؤسسة. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة محمد بوضياف. المسيلة.
8. بن عثمان، أم الخير. (2016). "تأثير القيم الاجتماعية على الفعل التنظيمي لدى العامل الجزائري": دراسة ميدانية بالمديرية الولائية للبريد وتكنولوجيات الاعلام والاتصال بأدواره. رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت والاتصال. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية والعلوم الاسلامية. جامعة أحمد دراية. أدرار.

9. بن علي، عبد الرزاق وعمر كبير. (2019). "أثر المناخ التنظيمي على سلوك المواطنة التنظيمية لدى موظفي مؤسسة صيدال". مجلة رؤى اقتصادية. المجلد 09. العدد 02. 242-225.
10. بن عمر، فاطنة. (2022). البنية العاملية لمقياس القوة التنظيمية للقادة الإداريين. د. ط. دار الأيام للنشر والتوزيع. عمان.
11. بن عيسى محمد المهدي. (2005). "ثقافة المؤسسة": دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر حالة بايب غاز PIPE GAZ غرداية. رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. الجزائر.
12. بني أحمد، أحمد محمد. (2007). الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس. ط1. دار الحامد للنشر والتوزيع. عمان.
13. بوخاري، هشام وحرابرية، عتيقة. (2018). "المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة". مدخل نظري تحليلي. مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية. المجلد 10. العدد 05. 12-1.
14. بوعطيط، سفيان وهادف، رانية. (2019). "المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه". المجلة الجزائرية للأبحاث والدراسات. المجلد 02. العدد 06. 1-19.
15. بوقطف، محمود. (2014). "التكوين اثناء الخدمة ودوره في تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة الجامعية". مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة..
16. بومنقار، مراد وهميلة شادية. (2016). "استراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي". مجلة أبحاث نفسية وتربوية. العدد 08. 115-95. خاوي، ميادة. (2015). "تفسير السلوك التنظيمي في إطار الفعل الاجتماعي داخل المؤسسة": دراسة ميدانية بجامعة المسيلة. مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية. العدد 09. 222-210.
17. دبلة، عبد العالي. (2011). مدخل الى التحليل السوسولوجي. د. ط. دار الخلدونية للنشر والتوزيع. بسكرة.

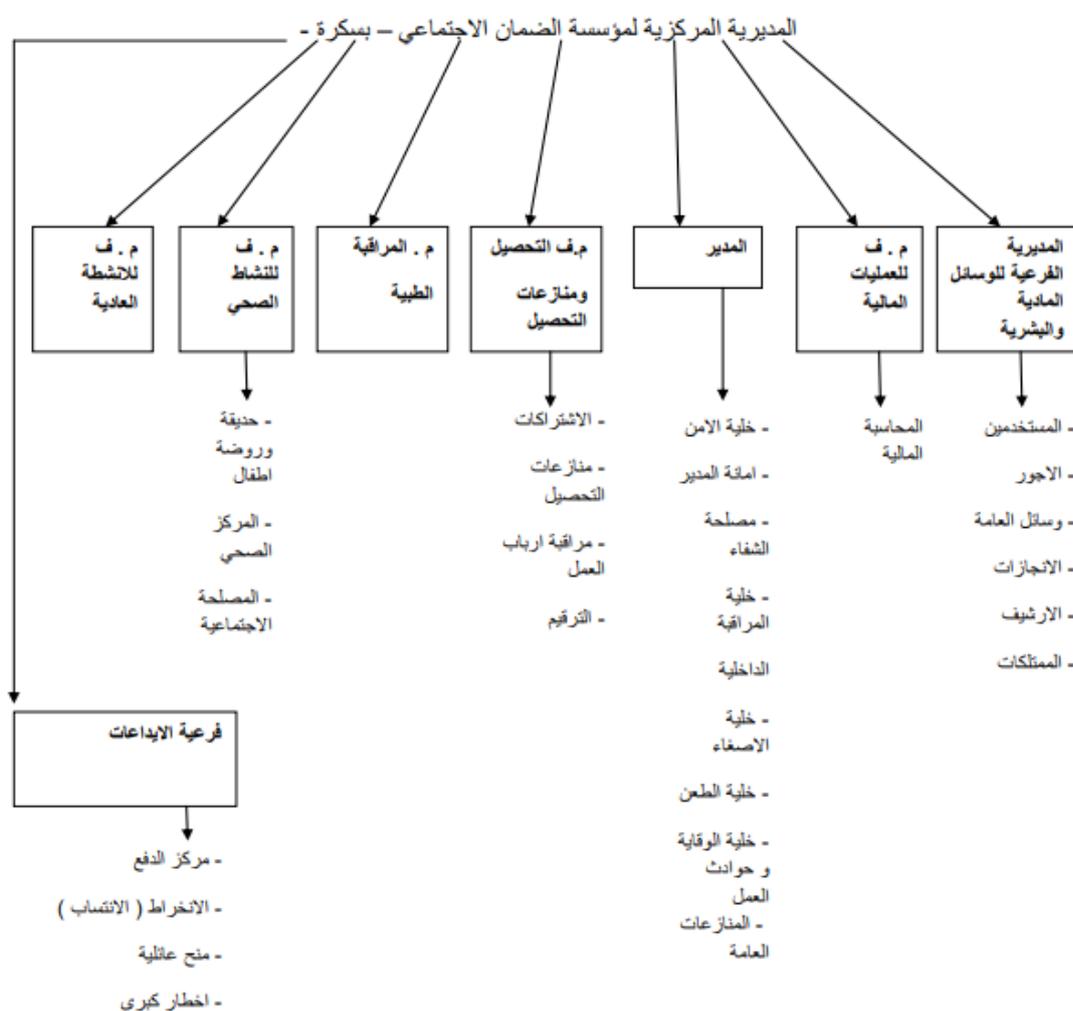
18. راهم، فريد. (2016). "المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي": دراسة تطبيقية على شركة مناجم الفوسفات -SOMIPHOS- مجلة الحقيقة. العدد42. 208-236.
19. الزعاري، محمد فواز أحمد. (2004). "تقييم اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية العامة والخاصة": دراسة ميدانية مقارنة. رسالة لنيل الماجستير في الإدارة العامة. كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية. جامعة آل البيت.
20. سحنون، فؤاد. (2019). "أثر المناخ التنظيمي على الالتزام التنظيمي": دراسة ميدانية بالمركز الصناعي التجاري -مطاحن الزيبان القنطرة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
21. سيفي، يوسف. (2019). "مبادئ الهيكل التنظيمي ودورها في خلق المناخ التنظيمي". مجلة التدوين. مخبر الانساق. البنيات، النماذج والممارسات. جامعة وهران 2. 1-16.
22. العابد، ليندة. (2011). "النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي": دراسة ميدانية بمركب النسيج E.A.T.I.T. اطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة الحاج لخضر. باتنة.
23. عوض، عاطف. (2012). "المناخ التنظيمي وأثره في تطوير الاداء الوظيفي في الجامعات". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد28. العدد02. 1-45.
24. العيفاوي، فريدة والعيفة جمال. (2016). "المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة الصناعية وعلاقته بضغط العمل لدى العمال". مجلة العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة باجي مختار عنابة (الجزائر). العدد 24. 41-54.
25. فلوس، مسعودة. (2018). "القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين": دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر -مديرية بسكرة-. اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه الطور الثالث LMD في علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
26. فلية، فاروق عبده، محمد عبد الحميد. السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية. د ط. دار المسيرة للنشر والتوزيع.
27. قداش، ربيحة. "أهمية العوامل التنظيمية في تعزيز المناخ التنظيمي الصحي". مجلة الباحث للعلوم الرياضية والاجتماعية. العدد 06. 127-135.

28. الفيزي، عبد الحفيظ. (2018). "البيئة التنظيمية وعقلنة الفعل العمالي في ضوء المقاربة السوسيولوجية". مجلة العلوم الاسلامية والحضارة. العدد 07. 383-407.
29. مساعده، ماجد عبد المهدي. (2016). السلوك التنظيمي. ط1. دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان.
30. مشري، سميرة. (2022). "التمكين التنظيمي ودوره في تحقيق التميز المؤسسي": دراسة ميدانية بمؤسسات: ENICAB-ZIBAN GARDEN. اطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث LMD في شعبة علم الاجتماع. كلية العلوم الانسانية والاجتماعية. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
31. المغربي، محمد الفاتح محمود بشير. (2017). مدخل السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. الدار العالمية للنشر والتوزيع.

ملاحظہ

قائمة الملاحق

الملحق الأول: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الضمان الاجتماعي - وكالة مركزية - بمدينة بسكرة



الملحق الثاني: الاستبيان المستخدم في الدراسة

جامعة محمد خيضر بسكرة

قسم العلوم الاجتماعية

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

تخصص: التنظيم

شعبة: علم الاجتماع

والعمل

أثر المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي في المؤسسة الخدمتية الجزائرية

دراسة سوسيولوجية ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة مركزية- بولاية بسكرة

بحث مكمل لنيل شهادة الماستر في تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

أخي الموظف/ أختي الموظفة...

تحية طيبة أما بعد: نحن بصدد إجراء دراسة لنيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل، حيث تهدف هذه الدراسة الى التعرف على أثر المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي بولاية بسكرة. لذا يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان ونتمنى منكم التعاون معنا في الإجابة على الأسئلة بدقة وموضوعية، علما أن المعلومات المقدمة لن تستخدم الا لغرض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الطالبة: العابدي سندس

إشراف: بروفييسور مليكة عرعور

يرجى وضع إشارة (X) أمام الخانة التي تناسبك:

أولا: البيانات الشخصية:

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: من 25-30 سنة من 31-36 سنة من 37-42 سنة من 43 سنة فما فوق
3. المؤهل العلمي: من الثانوي ثانوي جامعي أخرى تذكر
4. الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 - 15 سنة من 16 - 26 سنة أكبر من 26 سنة
5. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

الرقم	الفقرات	موا فق	محايد	معار ض
أثر الهيكل التنظيمي على الفعل التنظيمي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية				
01	الإستراتيجية التي تتبعها مؤسستك تتماشى لتحقيق أهدافها مع أهدافك الشخصية			
02	حجم مؤسستك يسمح لك بالتواصل وتبادل المعلومات بسهولة			
03	تصميم المؤسسة التي تعمل بها جيد ومريح			
04	تمكنك الإدارة من القيام بواجباتك من خلال دعمها لك			
05	تم توظيفك وفقا لمتطلبات الوظيفة التي تشغلها (وفق تخصصك العلمي)			
06	يستخدم مديرك خبرته في حل المشكلات التي تواجهك داخل العمل			
07	يقوم مديرك بمتابعتك أثناء أدائك لعملك			
08	يهتم مديرك بالمقترحات والأفكار الجديدة المطروحة أثناء عملية اتخاذ القرار			
09	توفر لك مؤسستك جو عمل ملائمومحفز على تطوير أدائك			
10	علاقتك مع العاملين جيدة وتشجعك على العمل الجماعي			
11	يتم تقسيم الأعمال من طرف الإدارة العليا بشكل عادل			
12	تعتمد الإدارة على البرامج التدريبية اللازمة لتعزيز قدراتك أثناء تنفيذ العمل			
أثر النمط القيادي على الفعل التنظيمي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية				
13	يبيدي العمال رضاهم على المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة			
14	يعتمد مديرك على أسلوب مرن ومرضي أثناء تعامله مع العاملين			
15	يستعمل المدير أسلوب التحفيز للعاملين ويشجعهم على الإبداع والابتكار			
16	يتيح لك المدير الفرصة للمشاركة في اتخاذ القرارات			
17	هناك ثقة وانسجام وتواصل بين العاملين والمدير			
18	يعترف المدير بقيمتك داخل المؤسسة			
19	أسلوب المعاملة من مديرك جيدة			
20	هناك سهولة في الحصول على المعلومات حول التنظيم الذي تنتمي اليه (انسيابية المعلومة)			
21	يحرص المدير على تقديم مكافآت للأداء المتميز			
22	أسلوب مديرك القيادي يساهم في تقدم المؤسسة ورفع مستواها			
23	يهتم مديرك برغبات العمال الشخصية			
أثر طبيعة العمل على الفعل التنظيمي في المؤسسة الخدمائية الجزائرية				
24	تساعدك ظروف العمل في تحقيق التوازن بين حياتك العملية وحياتك الشخصية			
25	تتبع المؤسسة سياسة عادلة في توزيع ساعات العمل			
26	توفر لك مؤسستك جميع الموارد والأدوات اللازمة لأداء واجباتك بشكل جيد			
27	يلتزم العمال بشكل كبير بتوقيت الحضور والانصراف			

			أنت راض عن طريقة سير عملك بشكل عام	28
			توفر لكمؤسستك الأمن الوظيفي	29
			يساعدك توقيت ساعات العمل الممارس في المؤسسة	30
			إجراءات وظروف العمل تشجع على العمل الجماعي بدل الفردي	31
			تتعامل مؤسستك مع ظروف العمل الطارئة بمرونة	32
			يعتمد مديرك على المكافأة والتشجيع	33
			يهتم مديرك بتلبية احتياجاتك وتحقيق رغباتك	34
			أنت راض عما تتقاضاه من أجر ومكافآت	35

الملحق الثالث: الأساتذة المحكمين

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	القسم	الجامعة
العبيدي صونيا	أ. دكتورة	علم الاجتماع	محمد خيضر
عصمان أبوبكر	أ. دكتور	علم الاجتماع	محمد خيضر
مشري سميرة	دكتورة	علم الاجتماع	محمد خيضر

ملخص الدراسة

ملخص الدراسة

جاءت دراستنا هاته الوصفية والمعنونة بالمناخ التنظيمي وأثره على الفعل التنظيمي "دراسة ميدانية بمؤسسة الضمان الاجتماعي-وكالة مركزية- بمدينة بسكرة"، والتي تهدف الى الكشف على كيفية تأثير أبعاد المناخ التنظيمي كالهيكـل التنظيمي، النمط القيادي وطبيعة عمل المؤسسة على الفعل التنظيمي، وكان منطلق هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

كيف يؤثر المناخ التنظيمي للمؤسسة في توجيه الفعل التنظيمي لدى الفاعلين بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة؟

واندرجت منه التساؤلات الفرعية التالية:

(4) كيف يؤثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة على الفعل التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة؟
(5) كيف يؤثر النمط القيادي السائد في توجيه الفعل التنظيمي نحو تحقيق الهدف التنظيمي داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة؟

(6) كيف تؤثر طبيعة عمل المؤسسة على الفعل التنظيمي بمؤسسة الضمان الاجتماعي بمدينة بسكرة؟
بالإضافة الى أهداف الدراسة والمتمثلة في الآتي:

- (1) تهدف هذه الدراسة الى التعرف على المناخ التنظيمي السائد بمؤسسة الضمان الاجتماعي، وأهمية الاهتمام بالعوامل المساعدة لتوفير مناخ تنظيمي ملائم لتوجيه الأفعال التنظيمية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.
- (2) التعرف على العلاقة الكامنة بين الهيكل التنظيمي والفعل التنظيمي والى أي حد تؤثر متغيرات الهيكل التنظيمي على الفاعلين التنظيميين داخل مؤسسة الضمان الاجتماعي.
- (3) التعرف على مدى تأثير النمط القيادي السائد على توجيه الفاعلين التنظيميين وضبط أفعالهم التنظيمية بمؤسسة الضمان الاجتماعي.
- (4) التعرف على طبيعة عمل مؤسسة الضمان الاجتماعي لما لها من الأثر البالغ على العمليات التنظيمية السائدة..

وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وتوظيف أداة الاستبيان لتحقيق أهداف الدراسة، حيث تكون من محورين: محور خاص بالبيانات الشخصية لأفراد العينة مكون من 5 عبارات، والمحور الثاني المتعلق بكيفية تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الفعل التنظيمي، حيث شمل على 35 عبارة، وتم توزيع هذا الاستبيان على أفراد مجتمع البحث عن طريق المسح الشامل حيث تم توزيع 124 استبيان واسترجع 87 من إجمالي أفراد مجتمع البحث.

وبعد إجراء العمليات الاحصائية باستخدام برنامج SPSS والحصول على الجداول التكرارية والنسب المئوية بالإضافة الى حساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة قوة العلاقة بين المتغيرين، حيث تم تحليل المعطيات احصائيا وسوسولوجيا، أين تم التأكيد على وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الفعل التنظيمي وبين أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، وطبيعة عمل المؤسسة، وان كان التأثير ضعيف جدا حيث تم قبول الفرضيات الفرعية الثلاثة وقبول الفرضية الرئيسية.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الفعل التنظيمي، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، طبيعة عمل المؤسسة.

Abstract

Our descriptive study entitled “Organizational climate and its impact on organizational action” came as a “field study at the Social Security Corporation - a central agency - in the city of Biskra”, which aims to reveal how the dimensions of the organizational climate, such as organizational structure, organizational leadership and the nature of the institution’s work, affect organizational action. The study consists of the following main question:

How does the organizational climate of the institution affect the direction of the organizational action of the actors in the Social Security Corporation in Biskra?

The following sub-questions were included:

- 4) How does the organizational structure of the institution affect the organizational action in the Social Security Corporation in Biskra?
- 5) How does organizational leadership affect directing organizational action towards achieving the organizational goal within the Social Security Institution in Biskra?
- 6) How does the nature of the institution's work affect the organizational action in the Social Security Institution in Biskra?

In addition to the objectives of the study, which are represented in the following:

- 1) This study aims to identify the prevailing organizational climate in the social security institution, and the importance of paying attention to auxiliary factors to provide an appropriate organizational climate to direct organizational actions towards achieving organizational goals.
- 2) To identify the underlying relationship between the organizational structure and the organizational act and to what extent the variables of the organizational structure affect the organizational actors within the social security institution.

3) Identifying the impact of the prevailing leadership style on directing organizational actors and controlling their organizational actions in the Social Security Institution.

4) Recognizing the nature of the work of the Social Security Institution because of its profound impact on the prevailing organizational processes.

The analytical descriptive approach was relied upon and the questionnaire tool was used to achieve the objectives of the study, as it consisted of two axes: an axis related to the personal data of the sample members consisting of 5 phrases, and the second axis related to how the dimensions of the organizational climate affect organizational action, as it included 35 phrases. This questionnaire was given to members of the research community through a comprehensive survey, where 124 questionnaires were distributed and 87 of the total members of the research community were retrieved.

After conducting statistical operations using the SPSS program and obtaining frequency tables and percentages in addition to the arithmetic averages and standard deviations and calculating the Pearson correlation coefficient to know the strength of the relationship between the two variables, where the data were analyzed statistically and sociologically, where it was confirmed that there is a positive correlation for the dimensions of the organizational climate represented by the organizational structure , organizational leadership, and the nature of the institution's work, although the effect was very weak, as the first and third sub-hypotheses were accepted and the second sub-hypothesis was rejected, and this outweighed the validity of the main hypothesis between acceptance and rejection.