

دور الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الأفراد في المؤسسة الصناعية دراسة ميدانية مناجم حديد الشرق

The role of Organizational structure in developing individuals behavior in industrial organization

The role of Organizational structure in developing individuals behavior in industrial organization

علايقة زهير<sup>1</sup>\*

تاريخ النشر: 2022/06/01

تاريخ القبول: 2021/10/10

تاريخ الإرسال: 2021/06/01

ملخص:

يمثل الهيكل التنظيمي محددًا تنظيميًا هامًا للسلوك وعنصرًا أساسيًا في تنميته ، حيث هدفت هذه الدراسة للكشف عن : الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في تحديد العلاقات التنظيمية و مساهمته في تشكيل هذا السلوك وعن دوره في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة . أين أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مناجم حديد الشرق على عينة بلغت (112) مفردة ، وباستعمال المنهج الوصفي التحليلي ، و أداة استمارة بحث ، وبتطبيق برنامج "SPSS" ، مع مجموعة من الأساليب الإحصائية ، مرتبطة بكاي ترييع ، وأكدت نتائج اختبار الفرضيات وتحليل بيانات هذه الدراسة أن الهيكل التنظيمي يتحكم بعلاقات الافراد داخل المؤسسة ، وانه يساهم بشكل كبير في تشكيل السلوك التنظيمي ، وان الهيكل التنظيمي يساهم في توجيه سلوك الافراد. الكلمات المفتاحية: الهيكل التنظيمي؛ السلوك التنظيمي؛ محددات السلوك؛ المؤسسة....

**Abstract :**

The organizational structure is considered an Important determinant of behavior and essential element of its development, where this study aims to uncover the role of the organizational structure in determination of organizational relationship and his participation in shaping behavior his role in directing individuals behavior , where was this study conducted in ( Mines de Fer de l'Est. ) on a sample times 112 singles ,by using the descriptive analytical method and using the search form tool, and applying the SPSS statistical program , with a set of statistical methods as a bursson coefficient (to measure degrees of relevance and independence ,) or it is called CHI-squared ,with its elements . the results of hypothesis test and study data confirmed the role of the organizational structure in determination of organizational relationship, and its participation in shaping behavior , and directing behavior..

**Keywords:** organizational structure; organizational behavior; behavioral determinants; institution.

**Résumé :**

La structure organisationnelle représente un déterminant important du comportement organisationnelle, et un élément essentiel de son développements Ou cette étude vise l'objectif de relever le rôle de La structure dans la détermination des relations , et sa participation en formation

\*المؤلف المراسل

<sup>1</sup> ALLALGA zohir,Badji Mokhtar university,Algeria,e-mail ,zohirallalga@gmail.com

de comportement ,ainsi que son rôle dans l'orientation de ce comportement , cette étude a été effectuée a la société des (MFE) sur un échantillon de (112) travailleurs ,en utilisant la méthode analytique descriptive et l'outil « questionnaire de recherche », et en appliquant le programme statistique SPSS avec un ensemble de méthodes statistiques tel que (chi carré ). les résultats d'examen des hypothèses ont confirmés le rôle de la structure organisationnelle dans la détermination des relations et sa participation a la formation de comportement ainsi que l'orientation de comportement dans l'organisation .

**Mot clés:** structure organisationnelle ; comportement organisationnelle ; déterminants du comportement ;institution.

## مقدمة

لم يعد اهتمام المختصين في سوسيولوجيا المنظمات وتنمية الموارد البشرية، وعلم الإدارة، وعلم النفس الاجتماعي وغيرهم، ينصب على الادوات والوسائل والموارد والطرق التي تمكنهم من رفع مستوى الانتاج الفردي والجماعي داخل المؤسسة فقط، بل انتقل الى الاهتمام الشديد بالعناصر التي تؤثر على سلوك الافراد (السلوك التنظيمي) الذين يمثلون المحور الاساسي في تحريك واستغلال كل تلك الموارد المذكورة، في المؤسسات وتساهم في تشكيله وبنائه، من اجل تنمية وتطوير الفعالية والأداء الوظيفي داخل المنظمة على جميع المستويات، ويجمع الكثير من الكتاب في هذا المجال ان الهيكل التنظيمي للمؤسسة يلعب دورا أساسيا في فهم تفسير السلوك عند الافراد وتحديد العلاقات التنظيمية فيما بينهم الامر الذي يجعله واحد من العناصر المساهمة في تكوين وتشكيل هذا السلوك نظرا للدور الذي يلعبه في تنظيم وتوجيه العلاقات بين المستويات المهنية المختلفة أفقيا وعموديا وجغرافيا، أين أجريت هذه الدراسة في مؤسسة مناجم حديد الشرق وفق مخطط يتناول بالتوضيح، إشكالية الدراسة متبوعة بالفرضيات فأهداف الدراسة، ثم منهج الدراسة، وخطوات اختبار الفروض، ثم تقديم المفاهيم الإجرائية لمتغيرات الدراسة بعد ذلك الجانب النظري للدراسة أين تتناول أهمية الهيكل التنظيمي في المؤسسة وخصائصه كمتغير مستقل، ثم السلوك التنظيمي وخصائصه كمتغير تابع ثم بعد ذلك يتم التطرق الى الجانب الميداني للدراسة أين يتم عرض اختبار الفرضيات حسب ترتيبها ثم مناقشة نتائجها وفي الأخير خاتمة الدراسة.

## 1-إشكالية الدراسة

الهيكل التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية هو واحد من العناصر الهامة في المجتمع الصناعي، حيث يرتبط بجميع العمليات التنظيمية والوظيفية ويحدد العلاقات بين الأفراد مما جعل الكثير من الادبيات التنظيمية والسلوكية تضعه على رأس المحددات التنظيمية في لبناء وتشكيل وتوجيه السلوك عند العاملين في المؤسسة الصناعية ونظرا لأن المؤسسة هي الحاضن المهني للفرد طيلة حياته المهنية وهي العائلة الثانية له بعد بيته، فان اي خلل في السلوك الفردي داخل ميدان العمل سوف تدفع المؤسسة النصيب الاوفر منه، خاصة عندما يتعلق الامر بالأهداف وبالأداء.

في هذه الدراسة سوف نحاول قدر المستطاع إمطة اللثام عن موضوع هام وحساس في المنظمة الصناعية الجزائرية " الهيكل التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية وما هو الدور الذي يلعبه في تنمية سلوك الأفراد (السلوك التنظيمي)

داخلها، وكنموذج للدراسة تم اختيار مؤسسة مناجم حديد الشرق (التي تقع بمدينة الوزنة ولاية تبسه) لإنتاج ومعالجة خام الحديد، وقد صيغت الإشكالية بهذا الشكل:

- إلى أي مدى يمكن أن يساهم الهيكل التنظيمي في تنمية سلوك الأفراد (السلوك التنظيمي) في مؤسسة مناجم حديد الشرق؟

هذا التساؤل الرئيسي الذي تتفرع عنه ثلاث أسئلة فرعية

أ- هل يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة؟

ب- هل يعمل الهيكل التنظيمي على تشكيل سلوك الأفراد في المؤسسة؟

ج- ماهو دور الهيكل التنظيمي في توجيه سلوك الأفراد في المؤسسة؟

## 2- فرضيات الدراسة :

تدفعنا إشكالية الدراسة الى صياغة الفرضية الرئيسة كما يلي

يساهم الهيكل التنظيمي بشكل هام في تنمية سلوك الأفراد (السلوك التنظيمي) في مؤسسة مناجم حديد الشرق، حيث

تتفرع عن هذه الفرضية الرئيسية ثلاث فرضيات فرعية وهي :

أ- . يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

ب- الهيكل التنظيمي يعمل على تشكيل سلوك الأفراد في المؤسسة.

ج- يلعب الهيكل التنظيمي دورا اساسيا في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة .

حيث سندرج مجموعة من المفاهيم الأساسية أو "الكلمات المفتاحية" الموجهة لهذا الموضوع وهي:

الهيكل التنظيمي، السلوك التنظيمي، محددات السلوك، المؤسسة

## 3- أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة الى

3-1- الكشف عن الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في تنظيم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة.

3-2- التعرف على مساهمة الهيكل التنظيمي في تشكيل السلوك التنظيمي عند الافراد داخل المؤسسة.

3-3- اختبار دور الهيكل التنظيمي في توجيه سلوك الافراد في المؤسسة.

## 4-منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف هذه الدراسة اعتمد الباحث المنهج الذي يراه مناسباً لها وهو المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتميز بأدواته ووسائله في توجيه البحث العلمي .

#### 4-1- أدوات الدراسة :

إستعمل الباحث في هذه الدراسة اداة الاستبيان والتي تعتبر من الادوات المهمة في جمع البيانات من خلال اجابة المبحوث على اسئلتها، وهي تعبر عن تقرير ذاتي عن المبحوث أين يجد بين البدائل المتاحة ما يناسب رأيه وموقفه، ولأغراض الدراسة قام الباحث بوضع ثلاث محاور اساسية تماشيا مع فرضيات الدراسة.

#### 4-1-1- الخصائص السيكومترية لأداة جمع البيانات

وتتضمن صدق المحكمين من حيث اتساق الاداة داخليا وكذلك اختبار مستوى ثبات الاداة .

#### أ- صدق المحكمين

ويقصد به صدق اداة الدراسة من خلال قياس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه ويتم ذلك بالتأكد من الصدق الظاهري له، ومن صدق الاتساق الداخلي للفقرات، وقد عرضت جميع الفقرات الواردة في اداة الدراسة ( الاستبيان ) على مجموعة من الاساتذة المختصين في علم الاجتماع وعلوم الاقتصاد وعلوم الاعلام والاتصال، من اجل ابداء آرائهم وإعطاء ملاحظاتهم حول ملائمة الاستبيان لاختبار مجموع الفرضيات التي وضع من اجل اختبارها وكذا مساهمته في تحقيق اهداف الدراسة طبعا تحت توجيهات المحكمين، وقد أبقى على ( 15 فقرة) من بين (18 فقرة).

#### ب- الثبات

يقصد بثبات الاستبيان انه سوف يعطي نفس النتيجة لو تم اعادة توزيعه اكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط ، وهو يعني ايضا الاستقرار في نتائجه وعدم تغييرها بصورة كبيرة، وقد استخدم الباحث معامل الثبات الفا كرومباخ

-طريقة الفا كرومباخ:تعتمد طريقة كرومباخ في قياس مستوى ثبات الاستبيان على معادلته المعروفه ( $P=M /N$ )

حيث P هو معامل قياس الثبات و M عدد الاتفاق على الفقرات بين المحكمين و N العدد الكلي للمحكمين ويوضح الجدول التالي قيم الفا كرومباخ المتحصل عليها

جدول رقم-1- نتائج اختبار الفا كرومباخ لثبات الاستبيان

محاور الاستبيان	الاتفاق	الاختلاف	معامل كرومباخ
المحور الاول	7	1	87, 5 %
المحور الثاني	6	2	75 %
المحور الثالث	8	0	100 %
المجموع	21	3	87.5 %

المصدر : من انجاز الباحث

ويتضح من الجدول ان معامل الثبات عال وبالتالي يمكن استعمال الاداة .

#### 4-2-مجتمع الدراسة

لقد قمنا باختيار عمال مؤسسة مناجم حديد الشرق الواقعة بمدينة الوزنة ولاية تبسة كمجتمع لهذه الدراسة باعتبارها مؤسسة ذات مكانة معتبرة في القطاع المنجمي الجزائري حيث تعتبر الممون الأول والوحيد لعملاق الصناعة الفولاذية (سيدار الحجار) بمادة خام الحديد والذين بلغ عددهم أثناء إجراء هذه الدراسة 560 عامل يتوزعون على جميع الفئات المهنية.

#### 4-2-1-عينة البحث

تم اختيار عشوائياً لمجموعة من العمال من مجتمع البحث بلغ عددهم 112 مفردة كعينة لإجراء هذا البحث والذين مثلت نسبتهم في مجتمع البحث نسبة 20%، وهي نسبة مقبولة لتمثيل المجتمع الكلي، إذا اعتمدنا آراء بعض المختصين في الدراسات المنهجية أين يمكن النزول الى نسبة 10% في الدراسات والأبحاث الاجتماعية المرتبطة بالمجتمعات ذات الأعداد المعتبرة، ومن أمثلة هؤلاء موريس أنجرس، وريمون كيني وغيرهم.

#### 4-2-2-مجالات الدراسة

أ-المجال المكاني: يعتبر المجال المكاني أو الجغرافي احدي العناصر والمكونات الأساسية لإجراء الابحاث الميدانية، وبحثنا هذا تم إجراؤه بمؤسسة مناجم حديد الشرق بمدينة الوزنة ولاية تبسة.

ب-المجال البشري: تم إجراء هذا البحث على عينة من الأفراد بلغ عددهم 112 من عمال مناجم حديد الشرق، والبالغ عددهم الكلي 560 عامل .

ج-المجال الزمني: لقد تم إجراء هذا البحث على امتداد سنتين منذ 2018 الى 2020 .

#### 4-3-الاساليب الاحصائية

قام الباحث بإدراج مجموعة من الاساليب الاحصائية من اجل ضبط النتائج المتحصل عليها من خلال اختبار الفرضيات ومن هذه الاساليب

4-3-1-برنامج SPSS الاحصائي من اجل تسهيل مجموعة العمليات الاحصائية.

4-3-2-اسلوب النسب المئوية.

4-3-3-معامل قياس ارتباط متغيرات الدراسة في العلوم الاجتماعية (كاي تربيع)، مع مجموع المعاملات والعناصر الضرورية لاختبار الفرضيات وتحديد القيم الاحصائية الدقيقة المتعلقة بالتجربة، مثل القيمة الجدولية لكاي تربيع، القيمة المحسوبة له ، التكرارات المتوقعة، والتكرارات المشاهدة، ودرجة الحرية بين المتغيرات، ومستوى الدلالة الذي يحدد نسبة احتمال الوقوع في الخطأ أثناء إجراء الاختبار.

#### 4-4-إختبار الفروض

قام الباحث من اجل اختبار فرضيات الدراسة برسم مسار الاختبار على المنوال التالي:

- ادراج فرض العدم ( H0 ) او الفرضية الصفرية حسب متطلبات النمط الاحصائي كاي تربيع - المستعمل في اختبار وتحليل البيانات والمعطيات والجداول المركبة التي تستخلص من فحص عينات مركبة ، أي ذات فئات متعددة - والذي يتم قبوله عندما تكون قيم كاي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية.
- يضع الباحث بعد ذلك الفرضية البديلة ( HA ) كبديل عن الفرضية الصفرية عندما لا يتم قبولها حسب قيم كاي تربيع المتحصل عليها
- تحديد مستوى المعنوية او الدلالة (الفا) = 0.05 أو ( 0,01 ) حسب نتائج اجابات المفحوصين وهي قيم من اختيار الباحث .
- تحديد درجات الحرية = (عدد صفوف الجدول -1)\* (عدد الاعمدة-1) لمعامل الارتباط كاي تربيع
- تحديد قيمة كاي تربيع الجدولة عند تقاطع درجة الحرية على المستوى الافقي للجدول ومستوى الدلالة المختار على المستوى العمودي .
- تحديد قيمة كاي تربيع المحسوبة من خلال العلاقة  $X^2 = \sum_{i=1}^k (O_i - E_i) \cdot \frac{pi}{E_i}$
- حيث تمثل O التكرار المشاهد للنتيجة رقم i وتمثل E التكرار المتوقع لها.
- وتحدد العلاقة بين المتغيرين على النحو التالي:
- اذا كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة اقل من كاي تربيع الجدولية فان الباحث يقبل فرضية العدم H0 ( الصفرية ) والتي مفادها ان المتغيرين مستقلين (غير مرتبطين) ويرفض الفرضية البديلة HA وتكون النتيجة انه لا توجد علاقة ارتباطية بين المتغيرين دالة احصائيا من خلال الفرق بين قيمتي كاي تربيع المحسوبة والجدولة.
- اذا كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة اكبر من كاي تربيع الجدولة فان الباحث يرفض فرض العدم (الصفرية) ويقبل الفرضية البديلة، ويعلن وجود علاقة بين المتغيرين.

### 5-المفاهيم الاجرائية لمتغيرات الدراسة:

- 5-1-الهيكل التنظيمي: هو إطار يوجه رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات، وتتأثر طبيعة ونوعية هذه القرارات بنوعية الهيكل التنظيمي. ويعني أيضا الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها
- 5-2-السلوك التنظيمي: هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي، البيئة التنظيمية، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة.
- 5-3-محددات السلوك التنظيمي: هي العوامل التي تشترك في تشكيل، وتوجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة الصناعية.
- 5-4-المؤسسة: هي تنسيق مجهودات الأفراد من أجل تحقيق هدف محدد.

## 6- الجانب النظري

### 6-1-1- الهيكل التنظيمي :

نتناول في هذا العنصر الهيكل التنظيمي، ماهيته، أهميته، عناصره، خصائصه، إذ يعتبر الهيكل التنظيمي عنصر أساسي وهام في تحديد وتشكيل السلوك العام للمنظمة وكذا سلوك الأفراد على اختلاف مستوياتهم التنظيمية، لأنه العنصر الذي يحدد ارتباطات الأفراد بالوظائف والتي تؤثر على علاقات هؤلاء الأفراد فيما بينهم سواء بالإشراف أو بالتبعية التنظيمية.

### 6-1-1- مفهوم الهيكل التنظيمي

يقول روبرت أبلي (Robert Appleby)، بأن الهيكل التنظيمي هو إطار يوجه رئيس المنظمة في اتخاذ القرارات وتأثر طبيعة ونوعية هذه القرارات بنوعية الهيكل التنظيمي. ويشير ستونر وفريمان (Stonner, Freeman) إلى أن الهيكل التنظيمي يعني الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المنظمة وتنظيمها وتنسيقها. أما بلاو فيعرف الهيكل التنظيمي بأنه توزيع الأفراد بطرق شتى بين الوظائف الاجتماعية، التي تؤثر على علاقات الأدوار بين هؤلاء الأفراد، ويتضمن هذا التعريف (حریم، 2010)

- تقسيم العمل

- أن المنظمة تشتمل على رتب أو تسلسل

ومن أكثر التعاريف شمولية وعمقا التعريف الذي قدمه جون شايلد (John Child)، حيث يرى أن الهيكل التنظيمي يشمل الجوانب الرئيسية التالية:

- توزيع الأعمال والمسؤوليات والسلطات بين الأفراد.

- تحديد العلاقات لمن يتبع كل شخص ن ومن هم الذين يتبعون له، وتحديد نطاق الإشراف (عدد المستويات التنظيمية)

- تجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات أكبر وهكذا .

- تفويض السلطات وتصميم الإجراءات لمراقبة التقيد بذلك .

- تصميم الأنظمة والوسائل لضمان تحقيق الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة الأفراد في صنع القرار .

- توفير القواعد والوسائل اللازمة لتقييم أداء العاملين .

### 6-1-2- أهمية الهيكل التنظيمي

مع أن الكتاب لا يتفقون على ماهية الهيكل التنظيمي، ومكوناته وأبعاده، إلا أنهم جميعا يعتبرون الهيكل التنظيمي وسيلة أو أداة هادفة تسعى لتحقيق أهداف المنظمة، وحيث أن أي منظمة يتم إنشاؤها لتحقيق أهداف معينة، فكذلك الهيكل التنظيمي يصمم لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافه، ويعتقد بيتر دروكر (Peter Drucker) أن الهيكل التنظيمي يمكن أن يساعد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال ثلاثة مجالات رئيسية وهي : (حریم، 2010، صفحة 104)

- المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح.

- تسهيل تحديد أدوار الأفراد.

- المساعدة في اتخاذ القرارات.

وتندرج تحت كل من هذه المجالات الرئيسية مجالات فرعية يستطيع الهيكل التنظيمي بواسطتها أو من خلالها المساعدة في تحقيق أهداف المنظم، ومن هذه المجالات الفرعية:

- تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة
- تفادي التداخل والازدواجية بين الأنشطة والعمليات.
- تجنب الاختناقات في العمل.
- تحقيق الانسجام والتناسق بين مختلف الوحدات والأنشطة والأدوار .
- تمكين المنظمة من الاستجابة للتغيرات في داخلها وفي خارجها والعمل على التكيف مع هذه التغيرات .

### 6-1-3- الخصائص الرئيسية للهيكل التنظيمي (حریم، 2010، صفحة 106)

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة وترابطه، ولكن العديد من الكتاب افترضوا ثلاث خصائص رئيسية للهيكل التنظيمي وهي :

- التعقيد : ويقصد به التمايز الأفقي، والتمايز الرأسي، والتمايز الجغرافي، حيث يشير التمايز الأفقي الى تعدد وتنوع الأنشطة التنظيمية ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة، والتخصصات المتنوعة فيها.
- أما التمايز الرأسي فيشير الى عمق الهيكل التنظيمي، ويقاس بعدد المستويات التنظيمية
- أما التمايز الجغرافي فيشير الى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات المنظمة وأنشطتها.
- درجة الرسمية : التي تشير الى مدى اعتماد المنظمة على القوانين واللوائح والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير في توجيه وضبط سلوك الأفراد أثناء العمل ؟.
- المركزية : وتشير الى موقع والى مكان إتخاذ القرارات في المنظمة، أو توزيع القوة في المنظمة

### 6-2- السلوك التنظيمي :

#### 6-2-1- مفهوم السلوك التنظيمي :

يعرف السلوك في القاموس الجديد بأنه سيرة الإنسان ومذهبه وإتجاهه (علي بن هادية، بن حسن البلبش ، الجيلاني بن الحاج يحي، 1991، صفحة 482).

ويرى علي عسكر السلوك بأنه كل ما يصدر عن الفرد من أفعال ، وما يتخذه من مواقف في تعامله مع الآخرين. وتشير عبارة التنظيمي أو المنظمة الى التنسيق المخطط لأنشطة مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق أهداف معينة ، من خلال توزيع الأدوار والمسؤوليات (علي عسكر، 2009، صفحة 13).

وقد وردت الكثير من المفاهيم في هذا المجال نذكر منها :

\_\_ السلوك التنظيمي هو دراسة سلوك وآداء العاملين في المنظمة، باعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين، ومن ثم إنتاجيتهم (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، صفحة 4)



— هو تفاعل العنصر البشري مع العناصر الأخرى في المنظمة والتي تشمل التقنية المستخدمة في المنظمة، الهيكل التنظيمي ، البيئة التنظيمية ، والبيئة الاجتماعية خارج المنظمة (صلاح الدين محمد عبد الباقي، 2002، صفحة 4). كما يعرف أيضا السلوك التنظيمي بأنه فهم ودراسة وتفسير سلوك الأفراد داخل المنظمة ويشمل ذلك، أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو كمجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

## 6-2-2- عناصر السلوك التنظيمي

يبدو من المفاهيم المقدمة للسلوك التنظيمي أنه عملية تشترك فيها الكثير من العناصر

المتداخلة داخل بيئة المنظمة

- فالأفراد باعتبارهم المورد البشري والأساسي في المنظمة.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة الذي يلعب دور موزع المهام والمناصب والأدوار.
- أيضا التقنيات والتكنولوجيا المستخدمة في أداء المهام.
- وأخيرا البيئة التي تعيشها المنظمة.

كل هذه العناصر تساهم في بناء هذا السلوك وبالتالي وجب الجمع بينها في خلق تصور شامل حول السلوك التنظيمي، كي نخلص الى أنه فهم ودراسة وتفسير سلوك الأفراد داخل المنظمة ويشمل ذلك، أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم، دوافعهم ، رضاهم الوظيفي، اتجاهاتهم وقيمهم ، وكذلك ممارساتهم كأفراد أو كمجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة، وذلك لتحقيق أهداف كل من العاملين والمنظمة في نفس الوقت.

## 7- الجانب الميداني

بعد التفصيل في في الجانب النظري وأدبياته سنقوم بعرض خطوات اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج في الجزء الميداني من هذا البحث.

## 7-1- عرض ومناقشة نتائج الدراسة

سنبدأ بالتعرف على التكوين السوسيو مهني لعينة البحث وللإشارة فإن عينة البحث عينة مركبة تتكون من مجموعة من الفئات المهنية المختلفة كما هو مبين في الجدول.

7-1-1- عرض ومناقشة البيانات السوسيو مهنية لعينة البحث

البيانات السوسيو مهنية لعينة البحث

الجدول رقم 2 - البيانات السوسيو مهنية لعينة البحث

نسبة	تكرار	فئات مهنية	نسبة	تكرار	المستوى التعليمي	نسبة	تكرار	السن	نسبة	تكرار	جنس
5%	6	إطارات.سامية	9%	10	ابتدائي	2%	2	30-21	93%	104	ذكر
11%	12	إطارات	21%	46	متوسط	20%	22	40-31	7%	8	أنثى
7%	8	أعوان تحكم	27%	30	ثانوي	73%	82	50-41			
77%	86	أعوان تنفيذ	23%	26	جامعي	5%	6	50 من أكثر			
100%	112		100%	112		100%	112		100%	112	المجموع

المصدر : من إنجاز الباحث

يبين الجدول رقم-2- التكوين السوسيو مهني لعينة البحث من حيث فئات الجنس، العمر، المستوى التعليمي، المستويات التنظيمية، السن.

ويتضح حسب التحليل الإحصائي لنتائج الاستقصاء باستعمال الأسلوب الاحصائي للنسب المثوية بواسطة ان نسبة الرجال بعينة البحث بلغت 93 % فيما كانت نسبة النساء التي احتوتها عينة البحث 7 % وهي قيم تعكس النسب الحقيقية للتركيبة الجنسية لمجتمع البحث. فالنسبة العالية للرجال تفسر طبيعة العمل المنجمي في المؤسسات ، والذي يتطلب جهودات كبيرة لإنجازه، كما أن طبيعة الوظائف تتطلب الحضور الرجالي أكثر بكثير من النسائي، كسياقه آلات الشحن، والنقل، والعمل على المحاجر وآلات الجرش، والجرف، والحفر، والتفجير، وتدخل الأفراد لصيانة الآلات.

أما بالنسبة لمعدلات السن، فأكبر نسبة، وأكبر معدل على الإطلاق، لأعمار عمال مؤسسة مناجم حديد الشرق ينحصر في الفئة ما بين " 41- 50 " سنة حيث بلغت النسبة المستقاة من اجابات المبحوثين " 73% "، وهي نسبة تعكس من الجانب الايجابي حجم الخبرة المهنية المتوفرة لدى المؤسسة خاصة عند الفئات القيادية ، لكنها في نفس الوقت تعكس أكثر من جانب سلبي، فهي تعبر عن قلة التوظيف لأن التوظيف عادة ما تشترط فيه فئات عمرية صغيرة خاصة عندما يتعلق الأمر بالفئات المهنية الدنيا، كما ان التموقع الكبير في هذا المجال العمري يفتقر الى القوة البدنية التي تتوفر في الفئات الأدنى سنا والتي تتطلبها كثيرا طبيعة الوظائف المنجمية . أما بقية أفراد العينة فيتوزعون على الفئات الباقية بالشكل التالي ، " 2% " من العمال ينتمون الى الفئة

" 21- 30 " ، و " 20% " ينتمون الى الفئة " 31- 40 " أما البقية أي نسبة " 5% " فمن فئة " 51- 60 " .

المستويات التعليمية لعينة البحث

فيما يتعلق بمعدلات المستويات التعليمية لعينة البحث فيبين الجدول - 1 - أن أكبر نسبة فيها من فئة التعليم المتوسط حيث بلغت " 41 % " من حجم العينة، وهو مستوى ضعيف بالنظر الى الحدود الدنيا لمستويات التعليم التي

تسعى الدولة لبلوغها، لكننا اذا علمنا أن " 77% " من عينة البحث هم من الفئة المهنية " أعوان التنفيذ " والتي لا تحتاج في إنجازها الى مهارات معرفية او إدارية عالية، فان هذه النسبة تبدو نوعا ما معقولة، أما النسب الباقية من العينة فتنوزع على المستويات التعليمية كما يلي، " 9% " ابتدائي 27% " مستوى ثانوي، ام المستوى الأعلى وهو الجامعي فقد بلغ " 23% " من حجم العينة .

وإذا ما نظرنا إلى هذه المعدلات بصورة تحليلية إحصائية دقيقة فنجد من خلال معطيات الجدول المركب رقم 3\_ الذي يبين العلاقة بين المستويات التعليمية والفئات المهنية ، أن كل أفراد العينة الذين يحملون المستوى الابتدائي ينتمون الى فئة اعوان التنفيذ، وهو توزيع جد مقبول ، كما أن النسبة الكلية للمستوى الابتدائي 9% تعتبر ضئيلة بالنظر الى ماهية الأعمال المنجمية .ونلاحظ من خلال التحليل الاحصائي أن 41% من مفردات العينة الذين يحملون المستوى المتوسط، 39% منهم ينتمون الى فئة أعوان التنفيذ وهي نسبة تكاد تكون كلية، فقط 2% منهم ينتمون الى فئة اعوان التحكم، والجدير بالذكر أيضا أن الفئات المهنية يتوزعون على المستويات التعليمية بالشكل التالي

جدول - 3 - المستويات التعليمية لأفراد عينة البحث

النسب المئوية	المجموع	الفئات المهنية				المستويات تعليمية
		اطارات سامية	اطارات	اعوان تحكم	اعوان تنفيذ	
9%	10	0	0	0	10	ابتدائي
41%	46	0	0	2	44	متوسط
27%	30	0	4	2	22	ثانوي
23%	26	6	8	4	10	جامعي
100%	112	6	12	8	86	المجموع

المصدر : من إنجاز الباحث

## 7-2- عرض اختبار الفرضيات ومناقشة النتائج

7-2-1- عرض اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الاولى: التي مفادها أن ( الهيكل التنظيمي يساهم في تحديد العلاقات داخل المؤسسة ).

ينطلق الباحث في اختبار هذه العلاقة بوضع الفرضية الصفرية (H0) حسب متطلبات النمط الاحصائي المستعمل في الاختبار، والتي مفادها ان الهيكل التنظيمي لا يساهم في تحديد العلاقات داخل المؤسسة وبعد القيام بجميع مراحل الاختبار والحصول على قيم كاي تربيع الجدولية والمحسوبة يقوم برفض الفرضية الصفرية اذا كانت كاي تربيع المحسوبة اكبر من الجدولية وقبول الفرضية البديلة (HA)، ويعلن وجود علاقة دالة احصائيا بين الهيكل التنظيمي و العلاقات التنظيمية بكونه محدد لها، وإذا كانت كاي تربيع المحسوبة أقل من الجدولية فإن الباحث يقبل بفرض العدم ويعلن عدم وجود ارتباط

الجدول - 4- جدول اختبار الفرضية رقم -1- التي مفادها أن الهيكل التنظيمي يقوم بتحديد العلاقات داخل المؤسسة، حيث سيحاول الباحث اختبار هذا الارتباط بين الهيكل التنظيمي وبين تحديد العلاقات داخل المؤسسة من خلال توظيف الاسلوب الاحصائي كاي تربيع ، التكرارات المشاهدة ، والتكرارات المتوقعة ، درجة الحرية، ومستوى الدلالة.ومعاج البيانات الاحصائية SPSS، وقد كان الاختبار والنتائج كما هو كموضح في الجدول

الجدول رقم -4- بيانات اختبار الفرضية الاولى

المحور	رقم	الفقرة	الفئات المهنية				
			لا	نوعا ما	نعم	مجموع	
المحور الاول (فرضية 1)	1	الهيكل التنظيمي مهم بالنسبة لك؟	تنفيذ	47	13	44	86
			تحكم	2	4	2	8
			اطارات	3	4	3	12
			اطارات - س-	1	2	3	6
			المجموع	53	23	32	112
2	الهيكل التنظيمي يمنع التداخل الوظيفي؟	تنفيذ	8	23	55	86	
		تحكم	3	2	3	8	
		اطارات	5	4	3	12	
		اطارات - س-	1	2	3	6	
		المجموع	17	31	64	112	
3	هل الهيكل التنظيمي يدفع الافراد الى التعاون؟	تنفيذ	11	26	49	86	
		تحكم	3	3	2	8	
		اطارات	5	5	2	12	
		اطارات - س-	2	1	3	8	
		المجموع	21	35	56	112	
4	الهيكل التنظيمي يجعل العمل شاقا؟	تنفيذ	45	19	22	86	
		تحكم	1	4	3	8	
		اطارات	6	2	4	12	
		اطارات - س-	2	1	3	6	
		المجموع	50	28	34	112	
5	يساعد الهيكل التنظيمي الافراد على مشاركة اهداف المؤسسة؟	تنفيذ	8	20	58	86	
		تحكم	1	2	3	8	
		اطارات	5	5	2	12	
		اطارات - س-	1	2	3	6	
		المجموع	15	29	66	112	

المصدر : من انجاز الباحث

الجدول رقم 5- نتائج اختبار الفرضية الاولى بالاستعانة ببرنامج SPSS

الفقرة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1	14.17	12.59	6	0.05	توجد علاقة دالة احصائيا
2	18.11	16.81	6	0.01	توجد علاقة دالة احصائيا
3	15.03	12.59	6	0,05	توجد علاقة دالة احصائيا
4	15.99	12.59	6	0,05	توجد علاقة دالة احصائيا
5	17.65	16.81	6	0,01	توجد علاقة دالة احصائيا

المصدر : من انجاز الباحث

يتضح من الجدول اعلاه ان الهيكل التنظيمي في المنظمة الصناعية ممثلة في مؤسسة مناجم حديد الشرق ميدان الدراسة يحدد العلاقات المهنية والوظيفية بين الافراد وذلك في كل فقرات الاداة المستعملة حيث احتلت الفقرة الثانية والخامسة ( الهيكل التنظيمي يمنع التداخل الوظيفي - يساعد على مشاركة اهداف المؤسسة ) المكانة الاعلى حيث اعطت اجابات المفحوصين عليها اعلى قيمة ل كاي تربيع (ك<sup>2</sup> = 18.11 - ك<sup>2</sup> = 17.65) بدرجة حرية بلغت (6) درجات على سلم القيم وذلك عند مستوى دلالة شديد الدقة أي (0.01) بمعنى نسبة الوقوع في الخطأ لا تتجاوز 1% ونسبة دقة في النتائج تبلغ 99% بينما اعطت نتائج اجابات المفحوصين على الفقرات الثلاث الاخرى قيم عالية ل كاي تربيع المحسوبة ( 14.17 - 15.03 - 15.99 ) وهي قيم دالة احصائيا على أن الهيكل التنظيمي يحدد العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة إلا ان النتائج الثلاث الاخيرة اخذت عند مستوى دلالة اقل دقة من نتائج الفقرتين الأوليين.

( 0.05 ) اي بدقة ( 95% ) واحتمال وقوع في الخطأ (5%)

7-2-2- عرض اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الثانية: ومفادها ان الهيكل التنظيمي يساهم في تشكيل السلوك التنظيمي

يضع الباحث من اجل اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي والسلوك التنظيمي فرضية صفرية ( H0 ) مفادها أن السلوك التنظيمي مستقل عن الهيكل التنظيمي وان الهيكل التنظيمي لا يساهم في تشكيل السلوك التنظيمي في مؤسسة مناجم حديد الشرق وبعد اتمام مراحل الاختبار وتحديد جميع القيم يقوم بقبول الفرضية الصفرية اذا كانت كاي تربيع المحسوبة اقل من الجدولية، أما اذا كانت اكبر منها فيقوم برفض الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة ( HA ) التي تقول بوجود علاقة بين المتغيرين .

الجدول - 6- جدول اختبار الفرضية رقم 2- التي مفادها أن الهيكل التنظيمي يساهم في تشكيل السلوك التنظيمي داخل المؤسسة حيث سيحاول الباحث اختبار هذا الارتباط بين الهيكل التنظيمي وبين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة من خلال توظيف الاسلوب الاحصائي كاي تربيع من خلال تحديد قيمها المحسوبة والجدولية ، ودرجة الحرية ومستوى

الدلالة والتكرارات المشاهدة، والتكرارات المتوقعة، وباستعمال معالج البيانات SPSS، وقد كان الاختبار والنتائج كما هو موضح في الجدول

جدول رقم 6 - بيانات اختبار الفرضية الثانية

رقم	الفقرة	الفئات المهنية			المحور
		لا	نوعا ما	نعم	
1	هل يضمن الهيكل التنظيمي مستوى من الرضا الوظيفي؟	49	11	25	المحور الثاني (فرضية 2)
		2	4	2	
		3	3	6	
		1	4	1	
		55	22	34	
2	الهيكل التنظيمي هل يساعد على رفع مستوى الأداء؟	44	12	20	
		4	2	2	
		2	2	8	
		2	2	2	
		52	18	32	
3	هل يخفف الهيكل التنظيمي من النزاعات داخل بيئة العمل؟	47	14	25	
		3	3	2	
		2	4	6	
		2	1	3	
		54	22	36	
4	الهيكل التنظيمي هل يعزز من حب الانتماء للمنظمة؟	46	10	30	
		2	4	2	
		3	3	6	
		1	2	3	
		52	19	41	
5	يساعد الهيكل التنظيمي الافراد على رفع مستوى التفاعل فيما بينهم؟	52	13	21	
		3	2	3	
		2	5	5	
		3	1	2	
		60	21	31	

المصدر : من انجاز الباحث

جدول رقم - 7 - نتائج اختبار الفرضية الثانية بالاستعانة ببرنامج SPSS

الفقرة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1	17.94	16.81	6	0.01	توجد علاقة دالة احصائيا
2	17.53	16.81	6	0.01	توجد علاقة دالة احصائيا
3	13.57	12.59	6	0,05	توجد علاقة دالة احصائيا
4	15.28	12.59	6	0,05	توجد علاقة دالة احصائيا
5	16.21	12.59	6	0.05	توجد علاقة دالة احصائيا

المصدر : من انجاز الباحث

يتضح من الجدول اعلاه ان العلاقة بين المتغيرين الهيكل التنظيمي والسلوك التنظيمي في المنظمة الصناعية ممثلة في مؤسسة مناجم حديد الشرق ميدان الدراسة كانت واضحة وقوية وان الهيكل التنظيمي يساهم في تشكيل السلوك التنظيمي وذلك في كل فقرات الاداة المستعملة حيث احتلت الفقرة الاولى والثانية ( الهيكل التنظيمي يضمن مستوى من الرضا الوظيفي - هل يساعد على رفع مستوى الاداء ) المكانة الاعلى حيث اعطت اجابات المفحوصين عليها اعلى قيمة ل كاي تربيع (ك<sup>2</sup> = 17.94 - ك<sup>2</sup> = 17.53) بدرجة حرية بلغت ( 6 ) درجات على سلم القيم وذلك عند مستوى دلالة شديد الدقة أي (0.01) بمعنى نسبة الوقوع في الخطأ لايتجاوز 1% ونسبة دقة في النتائج تبلغ 99% بينما اعطت نتائج اجابات المفحوصين على الفقرات الثلاث الاخيرة قيم عالية ل كاي تربيع المحسوبة ( 13.57 - 15.28 - 16.21 ) وهي قيم دالة احصائيا على وجود علاقة ارتباطيه بين المتغيرين الهيكل التنظيمي والسلوك التنظيمي وان المتغير الاول يساهم بشكل فعال في تشكيل المتغير التابع الا ان النتائج الثلاث الاخيرة اخذت عند مستوى دلالة اقل دقة من نتائج الفقرتين الاوليين ( 0.05 ) اي بدقة ( 95% ) واحتمال وقوع في الخطأ (5%)

7-2-3- عرض اختبار ومناقشة نتائج الفرضية الثالثة ومفادها ان الهيكل التنظيمي يلعب دور اساسي في تنمية سلوك الافراد (السلوك التنظيمي ) داخل مؤسسة مناجم حديد الشرق

حيث يضع الباحث من اجل اختبار العلاقة بين الهيكل التنظيمي والسلوك التنظيمي فرضية صفرية ( H<sub>0</sub> ) مفادها أن السلوك التنظيمي مستقل عن الهيكل التنظيمي وان الهيكل التنظيمي ليس له دور في تنمية السلوك التنظيمي في مؤسسة مناجم حديد الشرق وبعد اتمام مراحل الاختبار وتحديد جميع قيم كاي تربيع المحسوبة المتعلقة ببيانات الاختبار في الجدول المبين اسفله ، يقوم الباحث بقبول الفرضية الصفرية اذا كانت كاي تربيع المحسوبة اقل من الجدولية ، أما اذا كانت اكبر منها فيقوم برفض الفرضية الصفرية ويقبل الفرضية البديلة ( H<sub>A</sub> ) التي تقول بوجود علاقة بين المتغيرين .

الجدول - 8 - جدول اختبار الفرضية رقم (3) التي مفادها أن الهيكل التنظيمي يلعب دور اساسي في تنمية السلوك التنظيمي داخل المؤسسة

الجدول رقم -8- بيانات إختبار الفرضية الثالثة

رقم	الفقرة	الفئات المهنية			المحور
		لا	نوعا ما	نعم	
1	هل يساهم الهيكل التنظيمي في تطوير إدراك الفرد وتصورات التنظيمية؟	47	12	27	المحور الثالث (فرضية 3)
		1	4	3	
		2	5	5	
		1	3	2	
		51	24	37	
2	الهيكل التنظيمي هل يساعد على النضج في شخصية الفرد والبناء الجماعي؟	45	9	32	
		2	3	3	
		1	7	4	
		2	2	2	
		50	21	41	
3	هل يحفز الهيكل التنظيمي الأفراد على خلق دوافع فردية وجماعية؟	50	15	21	
		2	3	3	
		3	5	4	
		2	1	3	
		57	24	31	
4	الهيكل التنظيمي هل يعزز الروابط المهنية الجماعية و الانتماء للمنظمة؟	52	18	16	
		2	1	5	
		2	6	4	
		1	2	3	
		57	27	28	
5	يساعد الهيكل التنظيمي على رفع مستوى التحكم في سلوك الافراد؟	46	20	20	
		3	3	2	
		3	1	8	
		2	2	2	
		54	26	32	

المصدر من إنجاز الباحث



جدول رقم -9- نتائج إختبار الفرضية الثالثة بالاستعانة ببرنامج SPSS

الفقرة	ك <sup>2</sup> المحسوبة	ك <sup>2</sup> الجدولية	درجة الحرية	مستوى الدلالة	القرار
1	20.48	16.81	6	0.01	توجد علاقة دالة احصائيا
2	19.25	16.81	6	0.01	توجد علاقة دالة احصائيا
3	13.43	12.59	6	0,05	توجد علاقة دالة احصائيا
4	25.81	16.81	6	0.01	توجد علاقة دالة احصائيا
5	13.08	12.59	6	0.05	توجد علاقة دالة احصائيا

المصدر : من إنجاز الباحث

يتضح من الجدول اعلاه ان العلاقة بين المتغيرين الهيكل التنظيمي والسلوك التنظيمي في المنظمة الصناعية ممثلة في مؤسسة مناجم حديد الشرق ميدان الدراسة كانت واضحة وقوية وان الهيكل التنظيمي يلعب دورا فعالا في تنمية السلوك التنظيمي وذلك في كل فقرات الاداة المستعملة حيث احتلت الفقرة الرابعة ( الهيكل التنظيمي يعزز حب الانتماء للمؤسسة ) المكانة الاولى حيث اعطت اجابات المفحوصين عليها اعلى قيمة ل كاي تربيع

( ك<sup>2</sup> = 25.81 ) وكذلك الامر بالنسبة للفقرة الاولى والثانية حيث كانت قيمة كاي تربيع المحسوبة على التوالي (20.48 و 19.45 ) وذلك بدرجة حرية بلغت (6) درجات لان عينة البحث مفيأة الى مجموعات مهنية مختلفة فرضت على الباحث استعمال جدول مركب كما هو مبين في الجدول ، وقد قام الباحث بحساب هذه القيم عند مستوى الدلالة (0.01) اي ان نسبة الوقوع في الخطأ عند القيم السالفة الذكر هي (1%)

وأن نسبة الدقة هي (99%) ، بينما أعطت نتائج اجابات المفحوصين حول الفقرة الثالثة والخامسة قيم دالة احصائيا لكنها أقل من سابقاتها حيث اعطت على التوالي ( 13.43 و 13.08 ) وقد تم حسابها عند مستوى دلالة اقل دقة من العبارات الاخرى اي عند ( 0.05 ) أي بدقة (95%) وبنسبة احتمال الوقوع في الخطأ قدرت ب ( 5%)

#### 8- نتائج الدراسة

بعد عرض اختبار الفرضيات الفرعية الثلاث وتحليل نتائجها نخلص الى النتائج الشاملة للدراسة والمتمثلة في :

- أن الهيكل التنظيمي يقوم بتحديد العلاقات بين الافراد داخل المؤسسة، وهو ماثبت بصحة الفرضية الأولى التي أعطت الطرق الاحصائية لنتائج اختبارها قيما ل كاي تربيع تراوحت بين (14.17 و 18.11) ما يضع الفرضية في دائرة القبول دون ارتياب وبدقة حسابات تراوحت بين 0.01 و 0.05 (أنظر الجدول رقم-5-)

- أن الهيكل التنظيمي يساهم بشكل فعال في تشكيل السلوك التنظيمي عند الافراد داخل المؤسسة (أنظر الجدول رقم-7-)، وهو ما اظهرته نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثانية التي أعطت عند مستوى الدلالة (0.01 و 0.05) وبدرجة حرية بلغت (6) قيم ل كاي تربيع المحسوبة تراوحت بين (13.57 و 17.94) ما يضع الفرضية في مجال القبول

- يلعب الهيكل التنظيمي دورا أساسيا في توجيه سلوك الأفراد داخل المؤسسة ( أنظر الجدول رقم -9-) وهو ما أثبتته نتائج تحليل اختبار الفرضية الفرعية الثالثة حيث أخذت كاي تربيع المحسوبة قيم بين (13.08 و 25.81) الشيء الذي يضع هذه الفرضية في مجال القبول بدقة تراوحت بين (0.01 و 0.05) وبدرجة حرية تساوي (6) ومن خلال هذه النتائج الفرعية يمكننا القول أن الهيكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تنمية السلوك التنظيمي عند الافراد في المؤسسة الاقتصادية

#### خاتمة:

أجريت هذه الدراسة بمناجم حديد الشرق وهي اكبر مؤسسة لاستخراج وتسويق الحديد على المستوى الوطني على عينة بلغت (112) مفردة من اصل (560) عامل يعملون بالمؤسسة ويمثلون مجتمع البحث، اين هدفت الدراسة أولا الى الكشف عن الدور الذي يلعبه الهيكل التنظيمي في تنظيم العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة. وثانيا الى التعرف على مساهمة الهيكل التنظيمي في تشكيل السلوك التنظيمي عند الافراد داخل المؤسسة. ثم ثالثا الى اختبار دور الهيكل التنظيمي في توجيه سلوك الافراد في المؤسسة .

وباستعمال المنهج الوصفي التحليلي، من خلال توظيف استبيان بحث لاختبار فرضيات الدراسة تم تحكيمه ودراسة صدق اتساقه وثباته، هذه الفروض الفرعية التي صيغت بالشكل - الفرضية الاولى : يساهم الهيكل التنظيمي في تحديد العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة. الفرضية الثانية : الهيكل التنظيمي يعمل على تشكيل سلوك الأفراد في المؤسسة. الفرضية الثالثة: يلعب الهيكل التنظيمي دورا اساسيا في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة وهي فرضيات تفرعت عن الفرضية الأساسية التي مفادها أن الهيكل التنظيمي يساهم بشكل كبير في تنمية سلوك الأفراد في المؤسسة. وباستعمال برنامج SPSS ومجموعة الاساليب الإحصائية كاي تربيع المحسوبة والجدولية، التكرارات المشاهدة، التكرارات المتوقعة، مستوى الدلالة لكل مجموعة من نتائج الفحص حيث كانت العينة مكونة من فئات مختلفة، درجات الحرية، اختبار الفرضيات السابقة الذكر قادت الى النتائج التالية

- يلعب الهيكل التنظيمي دورا اساسيا في تحديد العلاقات بين الأفراد داخل المؤسسة
  - الهيكل التنظيمي يعمل على تشكيل سلوك الأفراد في المؤسسة
  - يلعب الهيكل التنظيمي دورا اساسيا في توجيه السلوك التنظيمي في المؤسسة
- وعليه يمكن القول بأن الهيكل التنظيمي يلعب دورا هاما في تنمية السلوك التنظيمي عند الافراد في المؤسسة.

## المصادر والمراجع

- 1-أ.د.حسن حريم. (2010). إدارة المنظمات منظور كلي. عمان ، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 2-د.علي عسكر. (2009). الأسس النفسية والإجتماعية للسلوك في مجال العمل. درارية، اللجائر : دار الكتاب الحديث.
- 3- د.محمد مرعي مرعي. (2001). دليل التدريب في المؤسسات والإدارات . سوريا.دمشق : دار الرضا للنشر.
- 4- عبد الرحمان توفيق. (2005). مهارات أخصائي التدريب .لم يذكر :مركز الخبرات المهنية والإدارية.
- 5- عمار الطيب كشرود. (1995). علم النفس الصناعي والتنظيمي .بنغازي : منشورات جامعة قارونوس.
- 6- د.راوية حسن. (2003). السلوك التنظيمي المعاصر .الإبراهيمية :الدار الجامعية.
- 7- رعد حسن الصرن. (2004). نظريات الإدارة والأعمال، دراسة لـ 401 نظرية في الإدارة وممارستها ووظائفها . سوريا ، دمشق : دار الرضا للنشر.
- 8- رونالد.دي ريجيو. (1999). المدخل الى علم النفس الصناعي والتنظيمي). د. حلمي (Trad.)، عمان .الأردن : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 9- ريتشارد هـ ، هال. (2001). المنظمات ، هياكلها لا، عملياتها، مخرجاتها). د. ب. الهاجري (Trad.) ، الرياض :لم يذكر.
- 10- صلاح الدين محمد عبد الباقي. (2002). السلوك الفعال في المنظمات .الأزاطية، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر.
- 11- محمد قاسم القريوتي. (1993). دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية .عمان :لم يذكر.