

جامعة عمار نليجي الأوغواط  
كلية علم الاجتماع  
قسم علم اجتماع و ديموغرافيا



مذكرة بعنوان:

**المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين**  
**تصور ميداني في مؤسسة مطاحن الأوغواط**

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم اجتماع  
تخصص تنظيم و عمل.

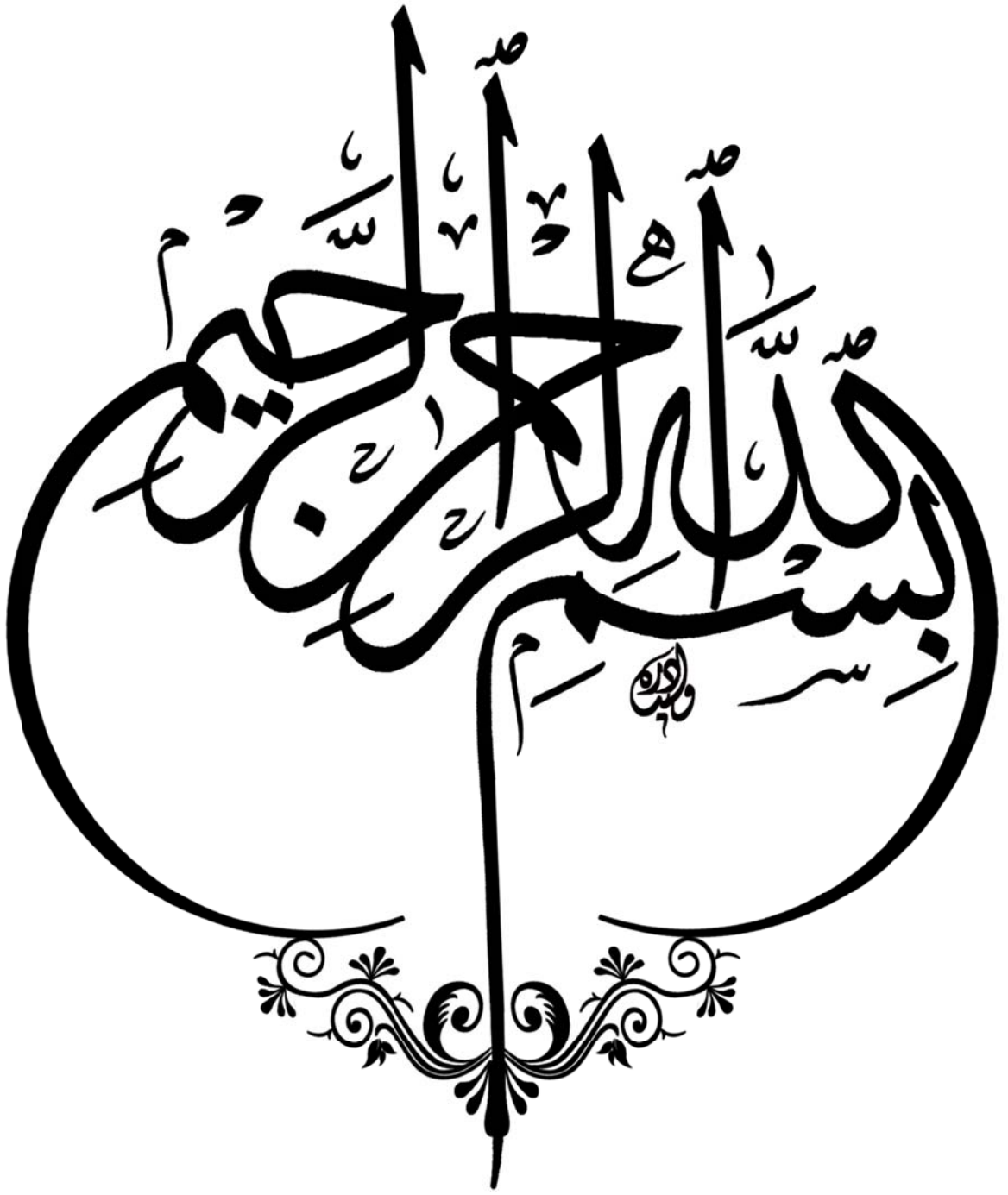
إشراف الأستاذ:

د/محمد كروم

إعداد:

☆ عزوز دمانة

السنة الجامعية: 2019-2020



# شكر وتقدير



(ربّي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت عليّ وعلى والدي ، وأن أعمل صالحا ترضاه و

أدخلني برحمتك في عبادك الصالحين) النمل الآية 19

الشُّكر لله كله، فله الحمد والمنة على توفيقه لنا وتسد يد خطانا لإتمام هذا العمل المتواضع.

الى جميع أساتذتي الكرام، ممن لم يتوانوا في تقديم يد عون لنا وخاصة الاستاذ المشرف

و الى مدير وعمال مؤسسة مطاحن الأغواط بالأغواط

الى كل من ساهم من قريب أو بعيد ولو بكلمة طيبة لأجل رفع معنوياتنا ..

نقول للجميع: ألفه شكر....ولله الحمد أولا و أخيرا

# إهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
و صلى الله على سيدنا محمد

أشرف المرسلين

إلى الوالدين الكريمين، عسى أن يكون  
تخرجنا فخرا لهم و ثمرة من ثمار تعبهم

المستمر لأجل راحتنا

إلى كل أفراد العائلة .. كل باسمه

إلى كل الاصدقاء.

ملخص الدراسة بالعربية:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أكثر على علاقة الاداء الوظيفي بالمناخ التنظيمي داخل مؤسسة

مطاحن الاغواط بولاية الأغواط.

و لأغراض هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي و اسلوب الملاحظة و اسلوب الاستبيان لجمع

المعلومات المطلوبة لكن لم يتم توزيعها بسبب أوضاع العالم جراء انتشار الفيروس كوفيد 19،

و عليه فقد جاءت دراستنا الميدانية كتصور ميداني رفقة الاستاذ المشرف، بسبب اتخاذنا

للإجراءات الوقائية و الحجر داخل البيوت.

**الكلمات المفتاحية:**

**الأداء الوظيفي - المناخ التنظيمي.**

**Summary of the study in ENGLISH:**

This study aimed to know more about the relationship of job performance with the organizational climate within the Laghouat Mills Corporation in the state of Laghouat.

And for the purposes of this study, the descriptive method, the observation method, and the questionnaire method were used to collect the required information, but it was not distributed due to the conditions of the world due to the spread of the virus as Covid 19,



Accordingly, our field study came as a field visualization accompanied by the supervising professor, due to our taking of preventive measures and quarantine inside homes.

**key words:**

**Job performance – organizational climate.**

# فهرس الدراسة

الصفحة	العناوين
	بسملة
	اهداء
	تشكر
أ-ت	فهرس الدراسة
أ-ب	ملخص الدراسة
أ-ب	مقدمة
<b>الاطار المنهجي للدراسة</b>	
05	01/ اسباب اختيار الموضوع
05	02/اهمية الموضوع
06	3-الاشكالية
08	4/ التساؤلات الفرعية
08	5/اهداف الدراسة
08	6/ الفرضيات
09	7/تحديد المصطلحات و المفاهيم
10	8/الدراسات السابقة
13	9/صعوبات الدراسة
<b>الفصل الثاني: المناخ التنظيمي و تأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين</b>	

15	تمهيد
16	1- مفهوم المناخ التنظيمي.
16	2. اهمية المناخ التنظيمي.
18	3- عناصر المناخ التنظيمي.
21	4- انواع المناخ التنظيمي.
23	5 . العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.
26	6 . تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي.
31	خلاصة الفصل
الجانب الميداني	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: مجالات الدراسة.
34	المطلب الاول: المجال الزمني.
34	المطلب الثاني: المجال البشري.
34	المطلب الثالث: المجال المكاني.
41	المبحث الثاني: العينة وطريقة اختيارها.
41	المطلب الاول: تعريف العينة.
42	المبحث الثالث: أساليب جمع البيانات.
42	المطلب الاول: الملاحظة.

43	المطلب الثاني: الاستمارة.
44	المبحث الرابع: المنهج المتبع في الدراسة.
44	المطلب الأول: تعريف المنهج.
45	المطلب الثاني: منهج الدراسة.
47	خاتمة
49	قائمة المصادر والمراجع
53	الملاحق

# مقدمة

عموما المناخ التنظيمي يعكس في المؤسسة شخصيتها، و أسلوب إدارتها فهو يحدد السلوك التنظيمي للعمال و يؤثر بدوره في رضاهم الوظيفي وفي مستوى أدائهم..هذا المناخ التنظيمي الذي تزداد أهميته في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المؤسسات و العولمة و المنافسة الشديدة لاستعمال التكنولوجيا السريع، مما يجعل المؤسسة تضع نصب عينيها الإبداع والتطوير المستمرين، كما ان هناك علاقة طردية بين الأداء الوظيفي و المناخ التنظيمي السائد فإما أن يكون مشجعاً للإبداع أو معيقاً له، فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد في العمل و الاتصالات وإبداء الآراء نحو زرع الإبداع في الموظفين كمهمة أساسية وحيوية للمؤسسة بهدف نموها وازدهارها،

وفي ظل استمرار التطور في علم الإدارة، فإن الدراسات والأدبيات تؤكد على أن العنصر البشري سيظل هو العنصر الحيوي لأداء كافة الوظائف، لذا وجب الاعتناء به و عدم أغفال دوره من آراء و اقتراحات و محاولات صنع القرار و المشاركة داخل المؤسسة التي تأخذ جزء كبير من يومه و بالتالي فإن كفاءة وفعالية أداء أية مؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بفاعلية العنصر البشري، لذا يتطلب الرقي بقدراته وتوفير الرعاية اللازمة له، وتوفير المناخ الملائم الذي يتحقق معه الرضا الوظيفي والولاء الدائم للمؤسسة التي تحتضنه و أصبح ينتمي إليها.

فالمناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد، و يمثل الخصائص للبيئة الداخلية للمؤسسة، والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الإستقرار للعمال، لذا يكون له أثر كبير على إتجاهاتهم وسلوكياتهم داخل المؤسسة وبالتالي أثر على الأداء الوظيفي، ومن ثم أصبح تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها، لتحسينه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي.

## الفصل الاول: الاطار المنهجي

01/ اسباب اختيار الموضوع

02/ اهمية الموضوع

3- الاشكالية:

4/ اهداف الدراسة

5/الفرضيات

6/تحديد المصطلحات و المفاهيم

7/الدراسات السابقة

8/صعوبات الدراسة

### الاطار المنهجي للدراسة:

#### 01/ اسباب اختيار الموضوع:

من أهم دوافع اختياري للموضوع هي الرغبة في البحث عن تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للعمال وكيف يمكننا التحكم في هذا المناخ التنظيمي نحو تحقيق أفضل أداء..

#### ☆ الأسباب الذاتية:

✓ السعي إلى الانتقال مما هو نظري إلى التجسيد على أرض الواقع.

✓ الميل الشخصي للموضوع.

#### ☆ الأسباب الموضوعية:

✓ موضوعنا من أكثر المواضيع التي تناولت الجانب الاجتماعي والتنظيمي للعامل داخل اي مؤسسة.

✓ يعتبر الإتصال وعملية إتخاذ القرار من أهم الإستراتيجيات التي لها علاقة بأداء الموظفين في إطار

التنظيم وهذا هو الأساس لفهم مواقف الأفراد.

✓ محاولة تبيان المناخ السائد في المؤسسة وتأثيره على أداء العاملين.

✓ ملاحظتنا لتدهور المؤسسات الاقتصادية مؤخرًا.

✓ العنصر البشري مهم جدا، يجب الاهتمام به خاصة في مؤسساتنا، انطلاقا من خلق بيئة عمل جيدة

ومناسبة.

#### 02/ أهمية الموضوع:

أهمية أي دراسة أو بحث يقوم به الطالب يجب أن تتوفر فيه القيمة الظاهرة التي يدرسها

وجوهرها العلمي، وما يصبو إلى تحقيقه من نتائج يمكن الاستفادة منها، وتكمن أهمية هذا البحث في:

#### ☆ الأهمية النظرية:

## الفصل 01: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين

01- تزويد المكتبة والباحثين بهذا الموضوع نظرا لاهمية التنظيم داخل المؤسسات بصفة عامة .

02- يعتبر موضوع تأثير المناخ التنظيمي على أداء العامل من المواضيع التي لها اهمية كبيرة و التي يتطلب دراستها.

03- مدى اهمية التنظيم في تحسين الأداء الوظيفي للعمال.

### ☆ الاهمية التطبيقية:

01- التحسين من الاداء الوظيفي للعمال في البلاد.

02- تطوير المؤسسات العمالية.

03- منافسة الدول المجاورة .

04- الوقوف ضد اسباب تدهور أداء العامل داخل المؤسسات.

### 03/الإشكالية:

المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الافراد

ضمنها فتؤثر على قيمهم و اتجاهاتهم و ادراكاتهم وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات

النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، السياسات و الاجراءات

والقوانين وأنماط الإتصال ووسائله، عملية إتخاذ القرار.. وهكذا،

فالمناخ التنظيمي يؤثر على العاملين في المشروع ويؤدي إلى الإحباط أو الرضا لأنه يعمل كوسيط

بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد حيث لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة وبكفاءة وفعالية

عالية دون أن يشعروا بدعم المنظمة من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب يتماشى مع أهدافها وأهدافهم

على حد سواء، ليساعد هذا المناخ الفرد في بذل أكبر جهد في العمل مستكشفا طاقاته وإبداعاته ويجعله

## الفصل 01: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين

أكثر ميلا ورغبة في التحلي بسلوكيات المواطنة التنظيمية وبالتالي مؤسسة قوية تبحث عن التميز في عصر البقاء فيه للأقوى دائما..

ظاهرة المناخ التنظيمي هي من الظواهر الإدارية التي تتمتع بعلاقة وطيدة تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي، ومن ثم فإن تحسين المناخ التنظيمي من أهم واجبات الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها، لتحسينها بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي.

و باعتبار المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة و حاجات الفرد فإن جوهر الأمر يستوجب الإهتمام و الإرتقاء به من حيث المستوى و الدرجة و جعله يتماشى مع أهداف المنظمة وأهداف الأفراد على حد سواء بحيث يكون متكيف مع ميولاتهم و رغباتهم وكل هذا يهدف الى تحسين أدائهم وزيادة إنتاجهم من جهة و تحقيق رضاهم وولائهم من جهة أخرى.

تؤكد العديد من الدراسات و البحوث أهمية التعرف على ماهية و طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده في أية منظمة، بهدف ايجاد سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية و الإرتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها و بروحهم المعنوية، حتى ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات و الرغبات الفردية و الجماعية.

ومن الطبيعي ان اتجاه الانسان نحو وظيفته يتبلور عبر عمليات عقلانية ادراكية يدخل فيها حساب المنفعة و الربح و الخسارة، فإذا كانت الوظيفة تحقق للإنسان عائدا ماديا كبيرا أو تشبع طموحاته المادية و المعنوية وتطلعاته و توقعاته الوظيفية و الاجتماعية، وتؤمن مستقبله ومستقبل ابنائه، فإنه غالبا ما يتصرف نحوها بايجابية على عكس الوظيفة التي لا تلبى هذه المعايير.

وبالتالي يكمن صياغة التساؤل العام للدراسة كالتالي:

➤ هل يؤثر المناخ التنظيمي على أداء الوظيفي للعمال ؟

## الفصل 01: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين

وتتفرع هذه الاشكالية العامة الى اسئلة فرعية:

### 04/التساؤلات الفرعية:

1) هل لجماعة العمل تأثير على عملية اتخاذ القرار للعمال؟

1) هل لعلاقات العمل تأثير على المناخ التنظيمي وبالتالي أداء العمال؟

### 05/ اهداف الدراسة:

☒ معرفة العلاقة بين الأداء الوظيفي للعاملين وبين المناخ التنظيمي داخل العمل.

☒ معرفة كيفية تحسين الاداء الوظيفي.

### 06/ الفرضيات:

لمعالجة إشكالية الدراسة وكإجابة مبدئية عن التساؤلات الفرعية سيتم صياغة الفرضيات بالشكل

على النحو الآتي:

فرضية عامة:

♣ هناك علاقة بين المناخ التنظيمي و الأداء الوظيفي للعمال.

الفرضيات الفرعية:

1- يمكن لجماعة العمل أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار للعمال.

2- علاقات العمل تؤثر على المناخ التنظيمي و على أداء العمال.

### 07/تحديد المصطلحات و المفاهيم:

- **المناخ التنظيمي:** فورماند وجلمر يعرفه بأنه: مجموعة الخصائص تصف المنظمة وتميزها عن

المنظمات الأخرى بحيث تكون هذه الخصائص ثابتة نسبياً<sup>1</sup>.

-**التعريف الاجرائي:** المناخ التنظيمي يعني مجموعة خصائص و صفات تميز مكان العمل و التي

يدركها العاملون، و يتأثر سلوكهم بها، و يتصف بثبات نسبي، و هو بمثابة البصمة الشخصية التي تميز

مؤسسة عن أخرى، و هو ناتج تفاعل مجموعة من العوامل الشخصية و التنظيمية تمثل في مجملها

عناصر المناخ التنظيمي.

-**اتخاذ القرار:** يقول هاريسون أن عملية إتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عن ما يجب أن يفعله الفرد

في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن إتباعها<sup>2</sup>.

-**التعريف الاجرائي:** تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات، أحد العوامل الهامة التي

تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون

في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم يبذلون كل جهد مستطاع لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة

إلى أفضل مستوى ممكن كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة.

- **الرضا الوظيفي:** حسب هربرت سبنسر الرضا الوظيفي يطلق على مشاعر العاملين تجاه أعمالهم

والتي تتكون من زاويتين الأولى هي ما يوفره العمل للعاملين في الواقع، والثانية هو ما ينبغي أن يوفره

العمل من وجه نظر العاملين وكلما كان هناك تباين بين الواقع وما ينبغي أن يكون أثر ذلك على الرضا

سلبياً<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> قيقوب عيسى، "المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والاداء الوظيفي"، د ارسمة ميدانية رسالة ماجستير علم النفس تنظيم وعمل جامعة الجزائر، 2001، ص 24

<sup>2</sup> شراوي علي، " العملية الإدارية ووظائف المديرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص128

<sup>3</sup> الزعبي مروان ظاهر، الرضا الوظيفي مفهومه، دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، 2011، ص 17.

-التعريف الاجرائي: مجموعة الإتجاهات والمشاعر الذي يحملها العامل من خلال تأثره بالمناخ داخل المنظمة خاصة عمليتي الاتصال و اتخاذ القرار، و الرضا الوظيفي هو الدرجة التي يشعر فيها الفرد بإشباع حاجاته النفسية، بحيث يكون ممثلاً لقدراته وميوله مما يؤدي إلى احترام الفرد لذاته ولغيره.

### 08/الدراسات السابقة:

قمنا بالإطلاع على التراث النظري ودراسات حول موضوع البحث الحالي حيث تم إيجاد مواضيع حديثة ومهمة تخدم الدراسة الحالية، كما تم تلخيص محتوى هذه الدراسات كالتالي:

#### 📖دراسات عربية:

-الدراسة 01: دراسة شامي صليحة بعنوان: **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي**<sup>1</sup> كانت إشكاليته: ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي للأفراد العاملين؟، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج منها:

وجود تأثير مرتفع جدا بين المناخ التنظيمي المتكون من العناصر المحددة سابقا والأداء الوظيفي للعاملين، كذلك كشفت الدراسة أن الموظفين يرون أن المناخ الإيجابي هو السائد في الجامعة أما بالنسبة للأساتذة فيرون أن المناخ الغير ملائم هو السائد في الجامعة.

-الدراسة 02: دراسة خالد محمد احمد الوزان بعنوان: **المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي**<sup>2</sup> 2006، كانت إشكالية البحث كالتالي: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي في كل من الإدارة العامة للتدريب والحراسات، والإدارة العامة للمناطق الأمنية في وزارة الداخلية بمملكة البحرين؟ و أهم النتائج المتوصل إليها:

<sup>1</sup> شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس، 2010/2009.

<sup>2</sup> خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين 2006.

-وجود علاقة ارتباط دالة إحصائيا بين متغير طبيعة المناخ التنظيمي ككل والالتزام التنظيمي، وذلك عند مستوى دلالة معنوية أقل من 1 ٪. مما يشير إلى وجود علاقة طردية بين محاور المناخ التنظيمي والالتزام التنظيمي.

-إن مستوى الالتزام التنظيمي عال لدى الضباط الذين يرون ان طبيعة المناخ التنظيمي في الإدارة التي يعملون بها ملائم رغم وجود اختلاف في طبيعة المناخ التنظيمي ومستوى الالتزام بين الإدارتين لصالح الإدارة العامة للمناطق الأمنية، مما يؤكد ان تحسين المناخ التنظيمي يؤدي إلى زيادة الالتزام التنظيمي وهذا بدوره يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء لدى العاملين.

### -الدراسة 03: للطالب قبوق عيسى: بعنوان المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والآداء الوظيفي<sup>1</sup>

إنطلقت هذه الدراسة من موضوع المناخ التنظيمي بإعتبار البيئة الداخلية للتنظيم وقد أجريت هذه الدراسة من بنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر..وكان محور هذه الدراسة محاولة الكشف عن طبيعة المناخ السائد في المنظمة ومدى تأثير على الرضا و الأداء الوظيفي ببنك الفلاحة والتنمية الريفية بالجزائر، فقد إتمد الباحث على مجموعة من تقنيات البحث المتمثلة في المقابلة، الإستبيان، الصدق، الثبات، العينة إستخدام طرق إحصائية..أوضحت الدراسة الوصفية التي اعتمدها الباحث بأن المناخ التنظيمي السائد وكالة بنك Badr الفلاحة والتنمية الريفية يتسم بهيكل تنظيمي ملائم للأنشطة التي يقوم بها العاملين غير أن هذا الهيكل التنظيمي لا يواكب التغيرات الجارية في الوقت الحاضر كمؤسسة بنكية.

أما الجانب الثاني من الدراسة الوصفية ما يتعلق بالرضا الوظيفي إذ يلاحظ عدم الرضا على إجابات الافراد، وهذا على أغلب محاور الإستبيان، وهو ما عكسته نتائجهم بالحياد وقليل من الرضا.

<sup>1</sup> قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير تخصص علم النفس تنظيم وعمل، دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، جامعة الجزائر، 2001.

إذ كلما كان المناخ التنظيمي يتميز بهيكل إداري ملائم واستقلالية وتعاون وأجر محفز كان رضا الافراد عاليا، مع ظروف عمل جيدة ونظام المكافأة والترقية و الإتصال واتخاذ القرار مع شعور الأفراد بالإنتماء والتقدير كان كذلك رضاهم و أدائهم عاليا من جهة أخرى.

كان لهذه الدراسة الأثر البارز في إظهار مدى تأثير المناخ التنظيمي في المؤسسة الجزائرية من حيث الكشف عن المتغيرات التي تتحكم في رضا العمال.

**الدراسة 04:** للطالب محمد بن سليم عطية المطرفي<sup>1</sup>، عنوان الدراسة: **المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة المدينة المنورة، سنة 2013**، حدد الباحث أهداف دراسته في التعرف على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي(الهيكل التنظيمي و الدعم القيادي و الحوافز و العلاقات بين العاملين)في إمارة منطقة بالمدينة المنورة، كما هدفت إلى التعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أبعاد المناخ التنظيمي و عمليات إدارة المعرفة في إمارة منطقة المدينة المنورة، وهدفت إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين تجاه محاور الدراسة تعزى لمتغيراتهم الشخصية و الوظيفية.

تكون مجتمع الدراسة من 141 موظفا بينما بلغ حجم عينة الدراسة 109 موظف، إستخدم الإستبانة كأداة لجمع البيانات، و توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها:

-أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على مستوى أبعاد المناخ التنظيمي في إمارة منطقة المدينة المنورة(الحوافز، العلاقات بين العاملين) كما أنهم موافقون على تقدير الإدارة لزم عند قيامهم بأعمال مميزة.

<sup>1</sup> محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة المدينة المنورة، سنة 2013.

-أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة مرتفعة على وجود علاقات جيدة بين الزملاء وتقوم على الاحترام.

### 📖 دراسات أجنبية:

الدراسة 05: دراسة Pangil & Others 2011 بعنوان: العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي<sup>1</sup>، هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي لدى موظفي المؤسسة الحكومية، وكانت أبعاد المناخ التنظيمي(المكافأة، المسؤولية، الهيكل التنظيمي، المشاركة في اتخاذ القرارات) و قد شملت الدراسة 1020 موظفا، حيث تم توزيع 60 إستبانة في كل وتم استردادها كلها وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج ألعها توفر مناخ تنظيمي منخفض يؤدي إلى رضا وظيفي منخفض، وذلك بخلاف بعد المشاركة في اتخاذ القرارات التي لها أثر سلبي على الرضا الوظيفي، اي أن الموظفين في هذه المؤسسة لا يفضلون المستوى العالي من المشاركة في اتخاذ القرارات..وذلك لأنه يعتبر من وجهة نظرهم أنه عبء عليهم..وكذلك انخفاض أبعاد المناخ التنظيمي (المكافأة..المسؤولية..الهيكل التنظيمي) أدى إلى انخفاض الرضا الوظيفي.

### 09/صعوبات الدراسة:

من جهة أخرى فان العقبات التي تحول دون بلوغ مرام هذه الدراسة زادتنا اصرار على بذل جهد أكبر لكسر هذه الحواجز وتذليل صعوبات هذه الاخيرة المتمثلة في قلة المراجع المحلية المتخصصة، كما ان العائق الكبير الذي واجهناه في اعداد هذه الرسالة هو صعوبة ضبط اسئلتنا الفرعية، ضف الى هذا عدم تمكننا من التحقق الميداني على فرضياتنا بسبب وضع العالم في ازمة مرض المستجد كورونا وبالتالي صعوبة التواصل مع الجهات الرسمية المعنية.. ولكنه ولم يزدنا هذا الامر الا اصرارا على العمل أكثر لتحقيق هذا البحث.

<sup>1</sup> بانقيل و آخرون، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية، 2011.

## الفصل الثاني:

- 1- مفهوم السلوك التنظيمي.
- 2- مفاهيم حول المؤسسات الاقتصادية.
- 3- مفهوم السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية
- 4- مفهوم القيم الاخلاقية.
- 5- علاقة السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية بالقيم الاخلاقية.
- 6- أثر القيم الاخلاقية في تحديد السلوك التنظيمي داخل المؤسسات الاقتصادية.

### تمهيد:

تظهر أهمية وجود مناخ تنظيمي في ظل التغيرات البيئية السريعة المشهودة اليوم و التي تعيشها المؤسسات بما فيها الاقتصادية فيفرض عليها مواكبة العولمة و التغير التكنولوجي السريع و بالتالي مزيدا من الابداع و التطور داخل المناخ التنظيمي الذي يشمل بيئة العامل فلا بد أن يتأثر الاداء الوظيفي له بالمناخ التنظيمي السائد مما يتطلب منه أن يكون مشجعا للابداع لا معيقا له.

### 1 . مفهوم المناخ التنظيمي.

يقول كلارنس نيول في كتابه السلوك الإنساني في الإدارة التربوية حيث عرف المناخ المؤسسي بأنه المفهوم التنظيمي للتعبير عن مجموع النظام الخفي المؤثر بمجموعة من الناس أو المؤسسة بما في ذلك المشاعر و المواقف اتجاه النظام و الأنظمة الفرعية و الأنظمة الفوقية، أو أنظمة الأشخاص الأخرى و الوظائف و الأساليب و المفاهيم ..الخ، حيث تشير جميعها إلى العلاقات في أي موقف كما يحس بها و بتأثيرها على الافراد في ذلك الموقف<sup>1</sup>، كما يستمد المناخ أساسا من ثقافة و فلسفة المؤسسة و القائمين عليها، و إنه يعبر عن رغبات الجماعة و اهتمامات قادته و تتكامل جميعا في شكل بيئة اجتماعية للعمل.

وللمؤسسات مناخ خاص بها يتكون من العديد من العناصر التي تتفاعل داخله منها عملية الإتصال وعملية إتخاذ القرار كبعدين هامين يؤثران على العاملين و يؤديان إلى الإحباط أو الرضا عن العمل، و يشير ايضا إلى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد وكذلك إلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية والمتمثلة في الهيكل التنظيمي ومستويات العمل ونمط القيادة والقوانين ومجموعة الخصائص المميزة ذات التأثير على السلوك الإداري<sup>2</sup>.

### 2. اهمية المناخ التنظيمي.

يتجلى دور المناخ داخل المؤسسة باعتباره البيئة المحركة للعمليات الإدارية من خلال عناصره و تختلف المناخات من مؤسسة إلى أخرى طبعاً بتفاوت هذه العناصر مما يؤثر على أداء و رضا العاملين

<sup>1</sup> حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، ط1 ، الأردن ، 2008، ص. 15

<sup>2</sup> عارف، حسين ناجي، السلوك التنظيمي، ط1 ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010، ص 141.

## الفصل 02: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين

داخلها، بحيث يمكن قياسه عن طريق عدة وسائل، كما يتركز المناخ التنظيمي على الإتصال كعملية تساعد على ربط العلاقات بين الموظفين وعملية إتخاذ القرار التي من خلالها يشارك العمال بالعمل داخل المؤسسة بالإضافة الى انها تساهم في شعور العاملين بمكانتهم و دورهم<sup>1</sup>، كما أن للمناخ التنظيمي علاقة و دور في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي الأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وربما حتى تغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك، حيث أن المناخ التنظيمي يتميز بالثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة والتي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها و تعديلها على عكس بعض المتغيرات التي تسود البيئة التنظيمية كالأسعار والتغيرات التكنولوجية فإنها تتسم بعدم الاستقرار أو الثبات وهي تستدعي العمل دوماً إلى الملائمة معها وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة، فالمناخ التنظيمي الذي لا تتوفر فيه الاساليب والطرق المثالية في الانسجام والتعاون والثقة يعاني من أبعاد سلبية وآثار سلوكية تتسم بزيادة الدوران الوظيفي واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء و تدني الإنتاجية وانخفاض النوعية وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني<sup>2</sup>.

حيث أن وجود توازن بين السلوك العام داخل المؤسسة والبيئة التي تعمل بها يساعد المناخ التنظيمي على تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الايجابية وتصويب النواحي السلبية، والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين، بالإضافة الى أنه يساهم في التعرف على طبيعة او نوعية سلوكيات و توجهات الأفراد والجماعات داخل مؤسساتهم، وبالتالي العمل لتفسير هذا السلوك والتحكم به كما أن توفير المناخ المؤسسي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ المؤسسي، حتى يساهم في الأخير في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية<sup>3</sup>.

### 3- عناصر المناخ التنظيمي.

<sup>1</sup> حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص 20.

<sup>2</sup> لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008، ص 305.

<sup>3</sup> خطير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط 1، دار اثراء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 258.

تصنيف هذه العناصر كالتالي:

**3-1-الهيكل التنظيمي:** هو البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، وهو نمط الادارات و الذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون المشروع الطويل و المسطح و يبين نمط السلطة و مراكز اتخاذ القرارات، حيث يوضح الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلب تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح فرص التأقلم للمتغيرات و لا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية و لا يتعامل معها، أما في حالة الهيكل التنظيمي الغير مرن فإنه لا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فان ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما، من شأنه تحسين العمل، ذلك أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة له تأثير كبير على تحقيق الأهداف لها بكفاءة وفاعلية، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة للعاملين و طبيعة الاتصال بينهم والإدارة وبين العاملين فيما بينهم وكذا نوع العلاقات السائدة داخل المؤسسة<sup>2</sup>.

**3-2-نمط القيادة :** يمثل نمط الإشراف، بحيث النمط القيادي المتبع في المؤسسة من العناصر الأساسية لنجاح الإدارة وفاعليتها، وهو عامل رئيسي في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي ذلك أن الإشراف التسلسلي المركزي الديكتاتوري كأشكال العقاب والاتصال الهابط الذي يحد من مبادرات العاملين و مساهماتهم و ذلك بعكس الإشراف اللامركزي الديموقراطي، الذي يخول تفويض السلطة والاتصال ذو الاتجاهين، مما يشجع التفاعل وتقديم الأفكار والإبداع، إذ أن القيادة وأنماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المؤسسة و حتى في ايجاد التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة على حد سواء، إذن هي لا تقتصر على إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين فقط، بل تتعدى ذلك إلى

<sup>1</sup> حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص169  
<sup>2</sup> محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، عمان، 1993، ص219.

تحفيز الهمم ورفع الروح المعنوية لدى العاملين، وبناء تواصل حقيقي يعكس العلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة<sup>1</sup>.

**3-3- نمط الإتصالات:** الإتصال الجيد هو الإتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرصة ابداء آرائهم و التعلم والتطور، فالإتصالات بالنسبة للمؤسسات يبدوا أنها تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المؤسسات، وترفع من كفاءته وعليه فإن الإتصال في إتجاه واحد والتنازلي الذي يخول إصدار الأوامر والتعليمات من أعلى و انسيابها إلى أسفل السلم الهرمي تؤدي بالعامل إلى الخمول في التفكير واعتقاده بعدم أهمية آرائه، لتكتمل صورة الاتصالات بفعالية في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية ايجابية أضيفت للمناخ التنظيمي، لأن بطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني أن هناك خلل في المناخ التنظيمي، لذا يعد وجود الاتصالات الفعالة مؤشرا هاما على وجود مناخ تنظيمي جيد<sup>2</sup>.

**3-4- المشاركة في إتخاذ القرارات:** أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعمال، وتعميق انتمائهم للمؤسسة، حيث يتاح لهم فرص ابداء أفكارهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يزيد من تحسين طرق العمل و يخفض الصراع الذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات والمركزية في اتخاذه، و يزيد من مستوى الإنسجام في بيئة العمل، آخذين بالحسبان أن اتخاذا القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد على اختيار التوقيت المناسب ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، و المشاركة في المشاورات و الاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمؤسسة، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذ ثبت فشله في تحقيق

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 220 .  
<sup>2</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 170

أهدافه التي اتخذ من أجلها، ذلك أنه يهدف إلى تحقيق مصالح المؤسسة أو ألا يبني على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية<sup>1</sup>.

**3-5- طبيعة العمل:** تتبلور أهميته في تحفيز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني، فإذا كان روتينيا تقليديا أم غير روتيني يتضمن التجديد و الابتكار، فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة، مما ينتج عنه عدم السعي إلى التحديث والتطوير، بسبب عدم تشجيع مما يعكس أن العامل لا أهمية له، في المقابل الأعمال غير الروتينية تتسم بالتجديد والتطوير، ذلك أن العمل الذي لا يحس العامل بقيمته في نهاية يومه يؤدي إلى فقدان العامل بإحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافز للتحسين في الأداء<sup>2</sup>.

**3-6- التكنولوجيا:** رغم فوائدها إلا أن التخوف من التكنولوجيا بين العمال أمر متوقع، ذلك أن ضرورة استخدام العامل للتكنولوجيا الحديثة في عمله يثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة و في المجتمع عامة فاستخدام التكنولوجيا المتطورة يعكس رفع رقم البطالة في المجتمع من ناحية و إلى خفض الروح المعنوية لدى العاملين حيث يعتبرون أنفسهم مجرد آلة تعمل على آلة<sup>3</sup>، كونها أصبحت تعتبر من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فان ذلك يؤدي إلى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير ويعيق نوعا ما الاتصال و تقديم الاقتراحات و الآراء التي يمكن أن تسهم في التطوير وهي إمكانية تواجد في التنظيمات التي لا تقوم كليا على التشغيل الآلي<sup>4</sup>.

**3-7- الحوافز:** فكرت المؤسسة في توفير نوع من الأدوات والوسائل للعاملين تهدف بها إلى إشباع

<sup>1</sup>محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2. 2004. عمان، ص308

<sup>2</sup>محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص308

<sup>3</sup>المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، ط1، المكتبة العصرية، 2009، مصر، ص365.

<sup>4</sup>فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005، ص302.

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<sup>1</sup>.

**3-8- العمل الجماعي :** كما هو معروف العمل الجماعي هو أساس البناء التنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، ذلك أن المؤسسة تقوم على أهداف الجماعة و ضرورة تزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها، و بالتالي يقودها إلى المناخ التنظيمي الجيد في نظر رؤساء المؤسسة.

**3-9- العلاقات الداخلية:** هي مهمة جدا داخل المؤسسة بما فيها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين المرؤوسين وبعضهم البعض، و بين الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمؤسسة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المؤسسة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية عادة ماتكون يا إما صاعدة أو هابطة، ايجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة ديموقراطية أو تسلطية ديكتاتورية من قبل الرؤساء<sup>2</sup>.

### 4- انواع المناخ التنظيمي.

**4-1- المناخ المفتوح:** يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية و بدرجة من التلاحم و التأزر بينهم حيث ارتفاع مستوى العمل الجماعي و انخفاض مستوى الانفصال، كما أن أعباء العمل معقولة، و تعمل الإدارة جاهدة على تسيير أداء المهام من خلال الرضا والانتماء نحو العمل ويمثل سلوك المدير قدوة في العمل فيضفي مرونة تتناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة كما يشعرونه العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل أو روتين و يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة تزيد نسبة القدوة في العمل.

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 298 .  
<sup>2</sup> حمود خضير كاظم، مرجع سابق، ص 171

**4-2-المناخ المستقل :** يتميز بارتفاع الروح المعنوية لدى الأفراد عموما اقل من المناخ المفتوح، يتضمن إشباع الحاجات الاجتماعية، و اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التقاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما، بالإضافة الى الحرية الكاملة في تحديد توزيع الأنشطة على الأفراد مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر، بترك كل فرد يؤدي حسب طاقاته<sup>1</sup>.

**4-3-المناخ المنضبط :** ويسمى الموجه لسيطرة المدير، حيث العمل الجدي من قبل الافراد على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، ذلك أنه يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، مثل عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، ورغم أنه يعكس سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام و التزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرقابة و كثرة في الأعمال الورقية و ضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول مما يجعل الأعمال الإدارية والتقارير تبدأ روتينية، فيها انخفاض مستوى المرونة، خصوصا عندما يميل المدير إلى العزلة سينجر عنه انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق أقرب إلى الأسلوب العسكري، فيعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد، و تفشل المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي عن أداء العمل.

**4-4-المناخ التنظيمي العائلي:** عكس المنضبط يتم فيه سيادة علاقات اجتماعية و لكنها تؤثر على رصانة الأداء، ذلك أنه يتميز بارتفاع مستوى إشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك جماعة العمل، لكن العمل الإداري قليل، و مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط ويحصل في الاخير الرضا عن إشباع الحاجات الاجتماعية، فالمدير هنا نجده يتصف بالاجتماعية، لا يميل إلى إيذاء مشاعر الآخرين، يراه الجميع كالرفيق الطيب، يستخدم اللوائح و القوانين كموجهات سلوكية، اهتمام قليل بالعمل والإنتاج، و بالتالي يتركز جهود العمال لإشباع حاجاتهم

<sup>1</sup> رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1 ، دار الوفاء، 2004 ، الإسكندرية، ص101

الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وانجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، صحيح يشعر العاملون بالموودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل، والقائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة<sup>1</sup>.

**4-5-المناخ الأبوي:** يشبهه بالأب المتسلط، لانه يمارس دور الديكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساسا بأنه نموذجاً للإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته، و يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة، بالإضافة الى وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

**4-6-المناخ المنغلق:** هذا المناخ يعكس الروح المعنوية المنخفضة جداً، فالعمال منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين أو منسجمين تنهكهم الأعمال الرتيبة، و المسؤول في المؤسسة غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العمال معه أي اهتمام أو اعتبار<sup>2</sup>، مما يعكس عدم الشعور بالرضا و انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوي الأداء، ارتفاع معدلات الاستقالة، يتصف سلوك المدير بافتقاده القدرة على تحفيز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج أكثر من روح الجماعة و غير مبال بحاجات الأفراد، العمل طبقاً للقواعد والقوانين، افتقاد القدرة على توجيه الأنشطة، ولا يعمل على معاونة، الأفراد في حل مشكلات العمل<sup>3</sup>.

### 5 . العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي.

هناك عدة عوامل تؤثر على سير المناخ التنظيمي نذكر منها:

<sup>1</sup> رسمي محمد حسن، أساسيات الإدارة التربوية، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص102  
<sup>2</sup> حمادات محمد حسن محمد، مرجع سابق، ص24 .  
<sup>3</sup> رسمي محمد حسن، مرجع سابق، نفس الصفحة.

5-1- العوامل المؤثرة من المحيط الخارجي : مجموعة عوامل متمثلة في ظروف سياسية، اقتصادية

قانونية أم اجتماعية سائدة يتبناها العمال وتؤثر على سلوكياتهم مما يستدعي وجود صراع فيما بينهم.

5-2- عوامل البيئة الاجتماعية : التي تتمثل في انعكاس و تأثير العادات والتقاليد، القيم، الثقافات

المحلية و الاتجاهات على السلوك التنظيمي فهي تتحكم مثلا في تأويلات و فهم الأحداث كل حسب

تقاليدهم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم و على طريقة التفكير بشكل علمي، وبالتالي تؤثر البيئة

الاجتماعية على كفاءة المنتوجية و مستوى الدافع على الانجاز<sup>1</sup>.

5-3- عوامل من البيئة الاقتصادية : تقلبات السوق الاقتصادية التي لها علاقة بمنتجات المؤسسة

الاقتصادية تؤثر على حالة العمال و على جو المناخ التنظيمي ككل، ففي حالة الكساد أو الفترات

التحويلية للمؤسسات نحو الخوصصة مثلا سوف يسود المناخ التنظيمي جو سلبي من القلق وتغيب عنه

عناصر الاستقرار والتحفيز<sup>2</sup>.

5-4- عوامل البيئة الثقافية : تعبر عن أفكار العمال و وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي

يعتقدون فيها و درجة ثقافتهم، حيث تؤثر على إدراكهم لمناخ مؤسساتهم و فهمها و بالتالي مسيرتها أو

التعايش معها، و قد تختلف الثقافة في مؤسسة تابعة لبلد ما عن أخرى في بلد آخر.

5-5- عوامل المشاكل الأسرية: تلك التي تشكل ضغوطات العمل و تجعل الموظف يميل للعزلة أكثر

أو عدوانيا أو غير موجود بعقله مع الجماعة فهو دائم الشرود وتختلف تلك الضغوطات من مشاكل مالية

أو تتعلق بظاهرة اجتماعية كالطلاق او موت أحد أقاربه أو مرضه و النتيجة سوف تكون سلبية على

الأداء و بالتالي لا يكون سلوكه التنظيمي فعال.

<sup>1</sup> فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص300 .  
<sup>2</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص25

## الفصل 02: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين

5-6- السياسات والممارسات الإدارية : إذا كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير إبداء الرأي فيه فان هذا سينعكس على التحفيز و انجاز الأعمال و بالتالي علاقات العمال و من ثم ينعكس على المناخ التنظيمي سلبا، لأن فكرة الشعور بالثقة لدى العامل غائبة جراء تهميش اقتراحاته.

5-7- عامل قيم و أخلاقيات المهنة: هذه القيم بمثابة أخلاقيات الطاقم الإداري، تتمثل في احترام المؤسسة لعمالها وتتنشر القيم الجيدة، كما تولي راحة و رفاهية عمالها اهتمام بالغ تصبح مثل العائلة في تماسكها بعيدة كل البعد عن مظاهر الاستغلالية، لأنه هناك مؤسسات عندما تسوء القيم المادية تتعامل و موظفيها وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة، فالقيم الصالحة تهين مناخا من الأمانة عكس القيم الاستبدادية<sup>1</sup>.

5-8- عامل طبيعة البناء التنظيمي: يقصد بذلك وجود البيروقراطية فهي تعكس البناء التنظيمي الغير مرن الروتيني و المركزي الذي يجسد الرسمية المبالغ فيها في الاجراءات هرمية الاتصالات، مما يصيب العمال بالإحباط و الشعور بالقلق، لكن البناء التنظيمي المرن فانه يكون مشجعا على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، فيحقق ايجابية المناخ التنظيمي.

5-9- أهداف المؤسسة: المؤسسة واضحة الاهداف تعكس جدية في مسؤوليات المناطة بالأفراد، وبالتالي مناخ تنظيمي يسوده كلما ضعف وجود التعارضات و التناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى إنتاجهم.

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص28

**5-10- ظروف العمل :** و تعني أحوال بيئة العمل من الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب التهوية... الخ التي يعمل بها الأفراد، لان البيئة السليمة تنعكس على سلوكيات العمال و حتى تؤثر في نفسياتهم و ربما تخلف لهم الاحباط، مما يجعل السلوك التنظيمي سلبى.

**5-11- البيئة التكنولوجية :** هي المسؤولة عن نوعية منتجات المؤسسة، لذلك لا بد لكل مؤسسة أنو تولي الاهتمام لتوفير الاطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية<sup>1</sup>.

**5-12- قدرات الفرد :** ثقة الفرد بقدرته على العمل تعكس إنتاجيته، لأن عدم قرته تسبب له الاحباط و بالتالي تؤثر على السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

**5-13- تناقض القيم :** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم و أخلاقيات الموظف، فيصيبه القلق حيال مركزه في العمل و تجعله ربما يصاب بتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجية.

**5-14- درجة المخاطرة :** فالمناخ التنظيمي الذي يشجع العمال على المخاطرة المعتدلة سيخلق المزيد من التحفيز و الابداع، عكس اتباع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع الى الروتينية و بالتالي عدم الرغبة في تحسين الأداء.

### 6 . تأثير المناخ التنظيمي على الاداء الوظيفي.

لابد أن الخصائص و الصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقات السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر

<sup>1</sup> الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009 ، مصر، ص265.

فان ذلك ينعكس على أداء العمال أنفسهم، والعكس صحيح، وبالتالي ايجابية المناخ التنظيمي مرتبطة بالعلاقات داخل المؤسسة<sup>1</sup>، باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمؤسسة و المؤسسة نظام اجتماعي مفتوح فمن الطبيعي سيحدث تأثير و تأثر بالبيئة المحيطة، والتي تنعكس حتى على رضا الأفراد الموظفين بها وبذلك وجب مراعاتها.

### 6-1- العلاقة بين الهيكل التنظيمي ونمط الاتصالات على الاداء الوظيفي على العاملين.

نمط الاتصال المقصود منه الإتصال الصاعد و الهابط فهو بالتالي يحترم اقتراحات العمال فرصة ابداء آرائهم، ضمن هيكل مرن يسمح بوجود العلاقات خارج إطاره و يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المؤسسة، مما يعطيها صبغة النظام و يجعل العمل بتفعيل الاتصالات بكل انماطها تبدوا في حالة تدفق وانسياب داخل المؤسسات، تطرد الروتين و السلبية الناتجة عن حالة الخمول ذلك أن العامل يحس بفعاليته داخل جماعة العمل و بالتالي في سير المؤسسة و يفكر هو ايضا كعنصر فعال في كيفية الرفع من انتاجيتها، فالهيكل التنظيمي بمثابة التحكم في تصميم العمل من خلال جعله اجتماعيا بالدرجة الأولى أي محاولة الاعتماد على العمل الجماعي في الأساس والبعد بقدر الإمكان عن تصميم الأعمال على أساس فردي منعزل وذلك من خلال تعزيز الاتصال بين العمال<sup>2</sup> فالمناخ التنظيمي هو اتصال فعال بين عمال المؤسسة أو العمال و المرؤوسين فالمرودودية تزداد كلما كان المناخ التنظيمي ايجابيا ضمن هيكل تنظيمي مدروس حسب توجهات و ثقافة و سلوك العمال حيث يحدد الوحدات الرئيسية والفرعية التي تبنى عليها مختلف الادوار و الانشطة التي ترسم بناءا على

<sup>1</sup> المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، مرجع سابق، ص 299.

<sup>2</sup> منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 256

أهداف المؤسسة<sup>1</sup>، هذا المناخ الذي يقوم على الاتصالات الفعالة، فبطء الاتصالات تعني وجود خلل في المناخ التنظيمي<sup>2</sup>،

و الهيكل التنظيمي المرن الذي تتغير تحدياته الرئيسية و الفرعية وفقا للتغيرات التي تؤثر على المؤسسة تجده يتأقلم حتى مع الاتصالات غير الرسمية، أما في حالة الهيكل التنظيمي الغير مرّن فإنه لا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره فان ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار<sup>3</sup>، كل هذا سوف يؤدي الى اضعاف الاداء الوظيفي.

### 6-2- تكنولوجيا الاتصال وتأثيرها على الاداء الوظيفي للعاملين.

الإتصال كبعد من أبعاد المناخ التنظيمي يعتبر وسيلة لتحقيق الترابط بين العمال من خلال مواجهة الشائعات و كل ما من شأنه أن يسيء إلى أمن المؤسسة و هو في ذلك يعمل على بث و نقل القيم و العادات و التقاليد و كل ما هو ذا قيمة في السلوك الجيد و الحرص عليه ودعوة عمال المؤسسة للتمسك به بما يحافظ على تماسك ووحدة الجماعة، فالإتصال لا ينقل المعلومات فقط بل ينقل العديد من الرسائل كالخبرات و الأفكار، فالإتصال عملية لها صفة الجاذبية تجعل الفرد العامل لا يكف عن تدعيم شبكة الإتصالات داخل المؤسسة بين زملائه أو مرؤوسيه مما يسهل من ايجابية السلوك التنظيمي وبالتالي الرفع من الانتاجية<sup>4</sup>، و الادارة التي تفكر بجدية في جعل عملية الإتصال التنظيمي تسير بشكل سلس و بناء فلابد أن لا تهمل الإتصال غير الرسمي لأهميته في السير الطبيعي للعمل و الحرص على الإستفادة منه، و ان تعتمد على الإتصال ذو الإتجاهين (صاعد، هابط) لفعاليتها، وكذا المعالجة الفورية و الحاسمة لأي تشويه أو تحريف في المعلومات الصادرة عن إدارة المؤسسة، بدون أن تغفل عن عامل التكنولوجيا بما فيها مجالات الإتصال، لأنه مامن مؤسسة تفكر في تطوير انتاجيتها إلا

<sup>1</sup> حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص169

<sup>2</sup> حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص170

<sup>3</sup> محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص219.

<sup>4</sup> بخوش أحمد، الإتصال و العولمة، دار الفجر للنش و التوزيع، ط1، القاهرة، 2008، ص16

و ربطته بالعنصر التكنولوجي لمواكبة الجديد، لذلك يجب اقتناء آخر الاجهزة و الاطارات و الأكفاء في هذا المجال وتفعيل الرقمنة و حسن الإستفادة منها قدر الإمكان من خلال تدريب العاملين أولاً بأول بوسائل وأساليب الإتصال بغية رفع كفاءة المؤسسة في جميع الحالات<sup>1</sup>.

### 6-3- العمل الجماعي وعلاقته بالاداء الوظيفي للعاملين.

العمل ضمن الجماعة يعكس النمط الافضل من أنواع المناخ التنظيمي يعكس النوع العائلي و المفتوح الذي تكون فيه الروح المعنوية لدى الأفراد في أعلى مراتبها ذلك أنها تعطي أهمية لقرارات و اقتراحات العمال، فطبيعة العمل في المؤسسة و النشاطات والمهام تتطلب العمل الجماعي مما ينعكس على الانتاجية فيقدم الموظف في المؤسسة أحسن ما لديه بل و يخلق جو من المنافسة الايجابية نحو السير بسمعة المؤسسة قدما لانهم يحسون أنها تعكس ذواتهم و طموحاتهم، فهو وسيلة لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال كذلك هو وسيلة لتبادل الخبرات والمعارف، وهذا يحتاج إلى تضافر الجهود وتنسيقها وتكامل الأدوار مما يساهم في تحقيق الأهداف وتوفير الوقت والجهد، بالتالي تؤثر على رصانة الأداء ونوعيته، ذلك العامل قد وفرت له اشباعا لحاجاته الاجتماعية، لكن هناك استثناءات حيث أنه في بعض الأحيان إذا ماسعى المدير الى الرفع من مستوى تماسك جماعة العمل، فإنه سوف يضحى بكمية العمل الاداري المقدم، ذلك أنه أهتم بالجانب الانساني أكثر معتمدا على مبدأ كلما زادت نسبة التعاون لدى العمال ازدادت رغبتهم في البقاء داخلها، و غيب عامل الصرامة لأن يبدو عليه انه طيب فهم لا يخافونه فهو يتصف بالاجتماعية، بالتالي يتركز جهود العمال لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز الأعمال<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> د. دليو فضيل، الإتصال في المؤسسة، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية، قسنطينة الجزائر، 2003، ص 96.

<sup>2</sup> رسمي محمد حسن، مرجع سابق، ص 102.

## الفصل 02: المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين

جماعة العمل هذه لها تأثير على الرضا بين العاملين، وتتكون جماعة العملاء من الزملاء في العمل والرؤساء والمرؤوسين وأفراد الجمهور الذين يقضي معهم العامل ساعات يوم العمل، وكذلك من جماعة العمل غير الرسمية التي تتكون في العمل، وكلما تحقق تبادل للمنافع بينهم، كانت جماعة العمل مصدرا لرضا الفرد عن عمله<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> رسمي محمد حسن، مرجع سابق، ص102 .

### خلاصة الفصل:

يمارس الاتصال في كافة المؤسسات المحلية و الإقليمية و الدولية حيث لا يمكن أن نتصور وجود إنسان يعيش بمفرده أو بعيدا عن الأحداث التي تدور في مجتمعه ، كما لا يستطيع الفرد إشباع حاجاته إلا من خلال الإتصال بالأفراد الآخرين، لذلك وجب الاهتمام أكثر بهذه العملية داخل المؤسسات وذلك من خلال فتح قنوات إتصال جديدة وتحسين القنوات الموجودة والعمل على إزالة ما يعيق تدفق الإتصالات بين جميع المستويات الإدارية وفي جميع الإتجاهات مما يساعد على تعزيز الشعور بالإستقرار الوظيفي وكذا الإلتناء إلى المؤسسة ضمن سلوك تنظيمي ايجابي جيد يرفع الروح المعنوية بين العمال ومن ثم على منتوجية و أداء المؤسسة.

## الجانب الميداني

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

المطلب الأول: المجال الزمني.

المطلب الثاني: المجال البشري.

المطلب الثالث: المجال المكاني.

المبحث الثاني: العينة وطريقة اختيارها.

المطلب الأول: تعريف العينة.

المطلب الأول: الملاحظة.

المطلب الثاني: الاستمارة.

المبحث الرابع: المنهج المتبع في الدراسة.

المطلب الأول: تعريف المنهج.

المطلب الثاني: منهج الدراسة.

## تمهيد:

الدراسات العلمية تتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك،

بعد عرض الاطار النظري لدراستنا والذي يهيء الارضية لمشكلة موضوعنا وذلك عن طريق فصوله يأتي الجانب الميداني لدراسة المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط وهذا حتى تعطى له الصبغة العلمية والمنهجية،

و عليه فقد جاءت دراستنا الميدانية كتصور ميداني رفقة الاستاذ المشرف، نظرا للظروف العالمية

و التي تطلبت منا اتخاذ الاجراءات الوقائية و الحجر داخل البيوت، جراء انتشار فيروس كوفيد 19 .

المبحث الأول: مجالات الدراسة.

المطلب الاول: المجال الزمني.

تم إجراء الدراسة ميدانيا في السنة الجامعية 2020/2019 من السداسي الثاني ابتداء من شهر اوت ونظرا لظروف العالم المحيطة جراء انتشار مرض الكوفيد 19 فقد تعذر علينا توزيع الاستمارة، و تم وضع تصور ميداني رفقة المشرف، حيث اكملنا عملنا هذا بتاريخ 26 جويلية 2020.

المطلب الثاني: المجال البشري.

لقد أردنا من خلال الاحتكاك المباشر مع العمال داخل مؤسسة مطاحن الأغواط وبعض مشرفيهم خصوصا في مصلحة الموارد البشرية لتوفرها على الشروط المطلوبة لإتمام دراستنا، ولكن لم يتسنى لنا مقابلتهم بسبب انتشار الفيروس كوفيد 19.

المطلب الثالث: المجال المكاني.

كان نزولنا إلى ميدان الدراسة كزيارة استطلاعية بهدف تكوين فكرة أولية عن مؤسسة مطاحن الأغواط الواقعة في مدينة الاغواط 400 كم جنوب العاصمة الجزائر، بهدف التعرف عليها عن قرب و جمع معلومات حولها و لمعرفة أي من مصالحها التي تتناسب ومتطلبات دراستنا.

الميدان بطبيعة الحال هو امتداد للتفكير النظري. وبالتالي فإن هذه الوحدة المتكاملة بين النشاط النظري للعقل والنشاط الإمبريقي له تتطلب البحث عن مجال يحقق هذا التكامل البنائي للبحث إلى حد كبير.

لقد تم البحث على الميدان النموذجي الأكثر صلاحية بموضوع الدراسة الذي يهدف كما سبق الذكر إلى الكشف على علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل مؤسساتنا، ومن أجل هذا قد قمنا بزيارة استطلاعية في إطار جمع البيانات والتعرف على الميدان الأنسب لإجراء بحثنا، حيث خلصنا أخيرا إلى:

## 1-تقديم عام لمؤسسة مطاحن الأغواط:

من خلال الدراسة الميدانية نقوم بإعطاء فكرة وتقديم شامل فيما يخص مؤسسة مطاحن، و لذلك فإنه ظل الإصلاحات التي سعت الجزائر من أجلها لإعادة هيكلة المؤسسات الإقتصادية العمومية بداية 1988 ، ثم إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية للسميد والعجائن الغذائية والكسكس، حيث انقسمت على خمس مؤسسات جهوية وهي:

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD سطيف

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD بلعباس

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD الجزائر

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD قسنطينة

المؤسسة الجهوية للصناعات الغذائية ومشتقاتها ERIAD تيارت

حيث نظم هذه الأخيرة 7 وحدات تتمثل في:

وحدة الأغواط، تيارت، مهدية، غيلزان، الجلفة، مستغانم، قصر البخاري.

## 2-نشأة المؤسسة<sup>1</sup>:

انشئت مؤسسة مطاحن الأغواط في 03 جانفي 1980 تحت مرسوم رقم 82/ 378 المؤرخ في

1982/11/27، حيث تم تجهيزها من طرف الشركة السويسرية BUHLER وأصبحت تحت وصاية

مجمع الرياض تيارت طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في نوفمبر 1997، حيث قررت الجمعية غير العادية

<sup>1</sup> مصلحة المواد البشرية، مطاحن الأغواط

لشركة المساهمة بتيارت إنشاء شركة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل فروع ذات الطابع القانوني التالي:

شركة المساهمة: لموجب العقد المؤرخ في 5/12/1997

التسمية: مطاحن الأغواط

الوضعية القانونية: شركة ذات أسهم SPA :

رأس المال الاجتماعي 312000000 دج 100 % مملوكة لمجمع الرياض تيارت

الساهمون : المجمع العمومي للصناعات الغذائية ALIMANTAIRE HOLDING- AGRO

تاريخ إنطلاق الإنتاج : الفريضة 1980 ، السמיד 1980

تاريخ إعادة هيكلة المؤسسة (SN,SEMPAC) 1983

المقر الاجتماعي : المنطقة الصناعية بوشاكر-الأغواط

المساحة الإجمالية 10 هكتارن المبنية 06 هكتار

قدرة التخزين 125000 :قنطار قمح صلب + لين

قدرة الإنتاج اليومي، 24 ساعة قمح صلب 1000 قنطار، قمح لين 2500 قنطار

المواد المصنعة:

سميد ممتاز 25 كغ، 10 كغ.

سميد عادي 25 كغ.

دقيق ممتاز 01 كغ، 02 كغ، 05 كغ، 10 كغ، 25 كغ.

دقيق المخابز 50 كغ.

النخالة: من القمح الصلب واللين.

الطاقة البشرية: تحتوي مؤسسة مطاحن الأغواط على عمالة تقدر ب 18 عامل في 10 جوان

2010 موزعين كالتالي:

24 إطار، 24 تحكم، 44 تنفيذ، 26 مؤقتين منهم 11 في إطار عقود ماقبل التشغيل و 3

متربصين

شبكة التوزيع: تتكون من نقاط البيع التالية:

الاعواط، أفلو، تمنراست، المنيعه، غرداية، بريان، متليلي، بالإضافة إلى الشبكة العريضة للتوزيع والممثلة في زبائن المؤسسة من التجار.

الهيكل التنظيمي للمؤسسة<sup>1</sup>: يتكون الهيكل التنظيمي من المديرية العامة، وأربع مديريات فرعية تنظم كل واحدة منها مجموعة من المصالح.

1-المديرية العامة:يتأسسها الرئيس المدير العام والذي يعمل على تسيير و تنظيم عمل المؤسسة وتطبيق القرارات الصادرة عن المديرية الجهوية بتيارات كما يسهر على تطبيق القوانين واللوائح الداخلية للمؤسسة وكذا التنسيق بين مختلف مديريات الوحدة ويقوم هذه المهام بمساعدة كل من المراكز التالية:

التدقيق والرقابة الداخلية: تتوفر المؤسسة على خلية للتدقيق و الرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالمدير العام، يتأسسها مدير مركزي يقوم بمراقبة جميع المصالح وإعداد تقارير تشير إلى نقاط الضعف منها وإلى الأساليب التي يمكن القضاء على أوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح لها بتحقيق التطوير المستمر لكل هياكلها.

الأمانة العامة: هي مصلحة مكلفة بإدارة البريد الوارد والصادر، وكذا الفاكس بالإضافة إلى تحرير المراسلات واستقبال الأفراد، وكذا التنسيق بين المصالح فيما يخص علاقات العمل الداخلية... مركز الإعلام الآلي: تكمن أهمية هذا المركز في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة الأجهزة وكذا إعداد

<sup>1</sup> مصلحة الموارد البشرية، مطاحن الأعواط.

البرامج ومتابعتها وتطويرها وكذا حفظ البيانات والملفات المتعلقة بالمؤسسة وتعاقباتها وغير ذلك من المعلومات التي يسهل حفظها في الحاسوب بدلا من الأرشيف التقليدي.

الميزانية: هي عبارة عن بنك لمعلومات المؤسسة من خلال القيام بالوظائف التالية:

إعداد الموازنة للمؤسسة ومتابعتها

إعداد التقارير الشهرية والدورية

إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة

الشئون القانونية: هي مصلحة مكلفة بجميع المنازعات الإدارية والقانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة وعلاقاتها الداخلية والخارجية.

2-المديريات الفرعية:

أ -مديرية الإدارة والمالية

1-مصلحة الموارد البشرية، مطاحن الأغواط.

يعتبر رأس المال العمود الفقري لأي نشاط، سواء كان تجاريا او إنتاجيا، فيه تلبى الرغبات

المادية والبشرية للنشاط، ويفضله فمديرية الإدارة والمالية تسهر على توجيه العمليات المالية التي يقوم المكلف بالإدارة المالية، وتضم هذه المديرية مجموعة من المصالح.

1. مصلحة المحاسبة: يهتم بمختلف عمليات المحاسبة باستخدام المحاسبة العامة والتحليلية

2. مصلحة الموارد البشرية: تم بتسيير شئون العمال داخل المؤسسة من تحديد الأجور ومراعاة

جوانبهم الإجتماعية، بالإضافة إلى برامج التكوين، الترقية، الاختيار والتعيين، وغيرها من

الوظائف التي تختص بها.

3. مصلحة الوسائل العامة.

4. مصلحة الأمن: مهمتها الحفاظ على ممتلكات المؤسسة.

3-المديرية التقنية: يديرها المكلف بالجانب التقني، ويقوم بالتنسيق بين مجموع المصالح الفرعية التابعة لها مثل:

1. مصلحة الإنتاج: وتكمن مهمتها في متابعة المنتج ابتداء من دخوله إلى الطاحونة في شكل مادة أولية إلى غاية خروجه كمنتج نهائي فاعل قابل للاستهلاك.
2. مصلحة المشتريات: تقوم بوظيفتي الشراء وتسيير المخزونات المتوفرة داخل المؤسسة
3. مصلحة الصيانة الصناعية: ووظيفتها صيانة مختلف التجهيزات الخاصة بالإنتاج كهرباء، ميكانيك..
4. مصلحة مراقبة النوعية: وتقوم بمعاينة المواد الأولية بغية تعيين مدى مطابقتها للمواصفات الصحية المعمول بها.

4-المديرية التجارية: تعمل هذه المديرية على ضمان السير الحسن للمؤسسة من خلال عمليتي التوزيع والتسويق للمواد المصنعة عبر نقاط البيع، والخبازين والتجار المتواجدين في النقاط المذكورة السابقة، وهي تضم:

1/مصلحة النقل: تقوم بنقل الإنتاج إلى مختلف المخازن ونقاط البيع.

2/مصلحة المبيعات: تقوم بمختلف العمليات التسويقية للمنتج

أهداف المؤسسة:

مؤسسة مطاحن الأغواط لها هدف إنتاجي بالدرجة الأولى، يتمثل في إنتاج الدقيق السميد، ولها بالدرجة الثانية مهام أساسية تسيير وفقها لتحقيق أهدافها الإستراتيجية التي رمي إليها في الأمدين المتوسط والطويل.

مهمة المؤسسة: تتمثل في توفير المنتجات التي عليها طلب كبير في السوق وطيلة أيام السنة.

الأهداف الإستراتيجية: التحديد والإبداع وتحسين تكنولوجيا تحويل القمح، زيادة الحصة السوقية للمؤسسة، وكذا زيادة الطاقة الإنتاجية.

الأهداف الوظيفية : تحديد المسؤوليات، وضع نظام للإعلام، وسير الوثائق، وصنع برامج للتكوين، لكل المصالح، ورفع الإنتاجية.

أهداف وظيفة الإنتاج :إعداد ميزانية التسيير المتعلقة بالآلات والمعدات، إعداد وتسطير برامج الإنتاج تنظيم الناتج وتحليله وتقييمه،

الأهداف التسويقية :تطوير المنتجات الجديدة، تطوير أسواق جديدة، تحسين المنتج.

المبحث الثاني: العينة وطريقة اختيارها.

### المطلب الاول: تعريف العينة.

تعرف العينة على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية، و هي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة للمجتمع لتجرى عليها الدراسة<sup>1</sup>.

و في الدراسات الميدانية عندما يكون مجتمع الدراسة صغيرا ومتجانس الافراد لا يمكن العمل على كل وحدات المجتمع الأصلي بل اختيار العينة أمر لا مناص منه.

#### -تعريف العينة العنقودية:

وهي تختلف عن المعاينة الطبقية في مبدأ العناقيد الذي يحدد أن تكون العناقيد متباينة في داخلها متجانسة فيما بينها أي عكس العينة الطبقية.. نفس المثال في العينة الطبقية لكن هنا يكون شكل السوق بدون أقسام أي جميع الملابس توجد في محل واحد به الأطفال، الصبيان، الرجال النساء وهذا ما نعني به متباينة في داخلها. أما متجانسة فيما بينها كأن تكون هنالك عدة أسواق بهذا الشكل. وبالتالي يمكنك أن تأخذ جميع أغراضك من محل واحد. وهذا ما يحدث في حالة العينة العنقودية عنقود واحد تجد فيه جميع أفراد المجتمع ولا تحتاج أن تذهب لكل العناقيد أي يمكنك الاستغناء عن البقية لأنها تحمل نفس الخصائص وهذا لا يحدث في العينة الطبقية حيث تقسم الطبقات على أساس خاصية واحدة محددة لا تتوفر في الطبقات الاخرى لذا لا بد عليك المرور على كل الطبقات (الأقسام) لتجد كل ما تحتاج إليه ولا تستطيع أن تستغني عن أي طبقة أو قسم، حسب المثال.

<sup>1</sup> لوثن، نور الهدى. مباحث في علم اللغة و مناهج البحث اللغوي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000، ص 284.

### المبحث الثالث: أساليب جمع البيانات.

من المسلم به أن نجاح أي عمل عملي يتوقف بدرجة ما على التقنيات العلمية والمنهجية المتبعة في جمع المعلومات المتعلقة بالدراسة وتعتمد هذه التقنيات بالأساس على المنهج الملائم والأدوات العلمية المستخدمة في ذلك، وفي هذا الإطار تم الاستعانة بمجموعة من الإجراءات المنهجية للتوصل إلى إجابة موضوعية عن التساؤلات التي انطلقنا منها منذ بداية الدراسة. فللبرهنة على مشكلة دراسة ما هناك عدة تقنيات وآليات يعتمد عليها الباحث ليتحقق من اشكاليته و تقنيات البحث تختلف باختلاف المواضيع والمناهج التي اعتمد عليها الباحث، ففي دراستنا هذه اعتمدنا على تقنية المقابلة لأنها الوسيلة الأنجح في مناهج دراسة الحالة و التي يمكن من خلالها التعرف ووصف نظام الاتصال داخل المؤسسة، وعلى أداة الملاحظة

وتعرف أدوات جمع البيانات بأنها نقطة الاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تمكنه من جمع المعلومات<sup>1</sup>. ضمن استخدامه لمنهج معين أو أكثر بهدف الوصول إلى نتائج دقيقة.

اعتمدنا في هذه الدراسة على تقنيات يستعين بها الباحث في جمع المعطيات و تحليلها و عرض نتائجها ولهذا الموضوع تم استخدام مايلي:

#### المطلب الاول: الملاحظة.

اعتمدنا هذه الاداة أثناء تواجدها في ادارة مؤسسة مطاحن الاغواط وزيارتنا الميدانية من خلال نظرة عامة حول علاقة المناخ التنظيمي بالأداء الوظيفي داخل المؤسسات الاقتصادية، لكن لم يكتمل عملنا بسبب عدم حضور أغلب عمال المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط لانتشار الفيروس.

<sup>1</sup> أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص220 .

## المطلب الثاني: الاستمارة.

هي أداة تتضمن مجموعة من الأسئلة أو الجمل الخبرية التي تتطلب من المفحوص الإجابة عليها بطريقة يحددها الباحث حسب أغراض البحث<sup>1</sup> وتعتبر الاستمارة من أدوات البحث الأساسية الشائعة في العلوم الإنسانية و الاجتماعية وخاصة في علوم الإعلام والاتصال، حيث تستخدم في الحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه الا بعد اجراء هذه الاسئلة على المبحوث، وترجع أهمية الاستمارة من حيث الاستخدام بما يتوافق مع موضوع الدراسة إلى استعمال الطرق الاحصائية مع مراعاة ضرورة التحقق من الصياغة الدقيقة للأسئلة التي تحقق اهداف الدراسة<sup>2</sup>.

فالاستبيان أو الاستفتاء أو الاستقصاء هو عبارة عن استطلاع للرأي للإجابة عن مجموعة من الأسئلة موجهة إلى أفراد مجتمع الدراسة و يمر بناء الاستبيان بالخطوات التالية:

1-تحديد هدف الاستبيان.

2-تحديد محاور الاستبيان.

3-وضع فقرات لكل محور من محاور الاستبيان ترتبط بهدفه، وصياغته صياغة دقيقة ومناسبة لمستوى العينة و جذابة في محتواها وطريقة عرضها<sup>3</sup>.

4-وبالتالي فالاستبيان هو وسيلة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث عن طريق استمارة، حيث تحتوي على عدد من الأسئلة مرتبة بأسلوب منطقي مناسب، تقوم بتوزيعها على أفراد العينة لتعبئتها بكل مصداقية لكي نحصل في الأخير على نتائج دقيقة وصحيحة تتماشى مع هدف دراستنا.

<sup>1</sup> ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 82.

<sup>2</sup> محمد جمال أبو شنب، مرجع سابق، ص. 148.

<sup>3</sup> محمد عوض العائدي، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، مع دراسة عن مناهج البحث، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005، ص 144.

5- وقد قمنا بصياغة هذه الاستمارة من خلال إشكالية البحث والتساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية حيث تم تحديد محاور الاستمارة بما يمكن الإجابة عليها.

وعليه فقد تم تقسيم الاستمارة إلى مجموعة من المحاور توافق موضوع دراستنا كانت كالتالي:

المحور 01: بيانات سوسيوديمغرافية.

المحور 02: يمكن لجماعة العمل أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار للعمال.

المحور 03: علاقات العمل تأثر على المناخ التنظيمي و على أداء العمال.

تم تصميم اسئلة الاستمارة بما يوافق موضوع دراستنا المناخ التنظيمي و علاقته بالاداء الوظيفي داخل المؤسسة الاقتصادية مطاحن الاغواط وهذا حتى تعطى له الصبغة العلمية والمنهجية.

### المبحث الرابع: المنهج المتبع في الدراسة.

#### المطلب الأول: تعريف المنهج.

هو الطريقة التي ترتبط بظاهرة قصد وصفها وصفا دقيقا، وتفسيرها تفسيراً علمياً، و هو يدرس الظروف أو الظواهر أو المواقف أو العلاقات كما هي موجودة في الواقع، ويهدف هذا المنهج إلى وصف ما هو كائن من ظواهر أو أحداث معينة بعد جمع البيانات، ويهدف أيضا إلى التعرف على الاتجاهات والقيم عند الأفراد والجماعات، ودراسة خصائص النمو والتطور لدى الأفراد.

حيث يتطلب إعداد البحث العلمي معرفة وإلماماً تامين بأكثر من منهج من مناهج البحث العلمي، وكذلك طريقة محددة المعالم لإعداد البحث، أو ما يسميه البعض بمصطلح أكاديمي، وهو "منهجية البحث"، التي اختلف الخبراء في تعريفها؛ فهناك من أشار إلى أن منهجية البحث عبارة عن علم دراسة وتأسيس المناهج العلمية بوجه عام، وآخرون أوضحوا أن المنهجية تتمثل في الإجراءات

المستخدمة في كتابة البحث العلمي من أدوات وأساليب وغيرها من الآليات المدروسة... إلخ، وفي ضوء التعريف الأخير يمكن أن نطلق على منهجية البحث العلمي اللائحة التنفيذية، وبالطبع يختلف ذلك عن مفهوم المنهج العلمي، والأخير عبارة عن عموميات لطريقة تفكير معينة.

### **المطلب الثاني: منهج الدراسة.**

لقد تحددت الدراسة الحالية بالمنهج الوصفي لان دراستنا وصفية تصورية للموضوع المراد دراسته، هذا المنهج الذي يعتمد على دراسة الواقع او الظاهرة كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً وكيفياً، وهو من أكثر المناهج شيوعاً و استخداماً في البحوث النفسية و التربوية، كما أننا و بسبب الوباء تم الاستغناء الجانب الميداني و بالتالي الجانب التحليلي للدراسة.

خاتمة

الالتزام في المناخ التنظيمي أساس سير الادارة، وعموما فهو يعبر عن ظاهرة تحدث بين الفرد و المؤسسة، وتتميز هذه العلاقة بأنها تدفع الفرد لبذل الجهود الكبيرة والتي يقوم بها عن رضا تام فتصبح قيمها هي قيمه وأهدافها أهدافه، فيشعر بالمسؤولية اتجاهها ويندمج فيها ويحب البقاء فيها..لذلك وجب على كل مؤسسة توفير المناخ التنظيمي الجيد والمناسب للعمل وكيفية تأديته سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية، بالإضافة إلى محاولة تلبية احتياجات عمالها ومتطلباتهم مما يدفعهم إلى البقاء في المؤسسة و الاستمرار فيها والشعور بالانتماء لها وبالتالي الزيادة في درجة مستوى الاداء الوظيفي و تحسنه باستمرار باعتبار المؤسسة نسقا مفتوحا، يؤثر ويتأثر بالنظم الداخلية لها و التأقلم والملاءمة بين متغيرات البيئة، والفعالية الظاهرة التي تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم في زيادة الفعالية العامة بالتركيز على الأداء، حيث تسعى المنظمات في الوقت الراهن جاهدة للتكيف مع المتغيرات العالمية و المحلية المعقدة والمتشابكة، وعليها أيضا أن تناهض بكافة السبل لمواكبة هذه التغيرات والتعايش معها جنبا إلى جنب وفي سبيل تحقيقها لذلك لا بد أن تعتمد على مواردها البشرية، غير انه لا يمكن للعاملين أن يشاركوا مشاركة بناءة وكفاءة وفعالية عالية دون أن يشعروا بدعم المؤسسة من خلال خلق مناخ تنظيمي مناسب يتماشى مع أهدافها وأهدافهم على حد سواء.

قائمة المراجع

والمصادر

1- كتب بالعربية:

- (1) أحمد بن مرسل، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1983
- (2) الزغبي مروان ظاهر ، الرضا الوظيفي مفهومه، دار المسيرة للنشر، ط1، الأردن، 2011
- (3) الصيرفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، 2009 ، مصر
- (4) المغربي عبد الفتاح عبد الحميد، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، ط 1، المكتبة العصرية، 2009، مصر
- (5) بانقيل و آخرون، العلاقة بين المناخ التنظيمي و الرضا الوظيفي، دراسة حالة في مؤسسة حكومية ماليزية، 2011.
- (6) بخوش أحمد، الإتصال و العولمة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، ط1 ، القاهرة، 2008، ص 16
- (7) حمادات محمد حسن محمد، السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار حامد للنشر، ط1 ، الأردن
- (8) حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء لنشر والتوزيع، عمان، 2002
- (9) خالد محمد احمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، البحرين 2006 .
- (10) خطير كاظم حمود وآخرون، السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، ط1 ، دار اثناء لنشر والتوزيع، الأردن، 2009
- (11) د.دليو فضيل، الإتصال في المؤسسة ، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية ، قسنطينة الجزائر، 2003

- (12) ربحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، مناهج البحث وأساليب البحث العلمي، النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000
- (13) رسمي محمد حسن، أساسيات الإدارة التربوية، ط1 ، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004
- (14) رسمي محمد حسن، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1 ، دار الوفاء، 2004 ، الإسكندرية.
- (15) شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية، وعلوم التسيير، جامعة امحمد بوقرة بومرداس ، 2010/2009.
- (16) شرقاوي علي، " العملية الإدارية ووظائف المديرين"، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002
- (17) عارف، حسين ناجي، السلوك التنظيمي، ط1 ، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2010
- (18) فاروق عبده فلييه، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2005 .
- (19) قبقيب عيسى ،"المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والآداء الوظيفي" ، دراسة ميدانية رسالة ماجستير علم النفس تنظيم وعمل جامعة الجزائر ، 2001 .
- (20) لعميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، دار وائل، 2008
- (21) لوشن، نور الهدى. مباحث في علم اللغة و مناهج البحث اللغوي، القاهرة، دار الفكر العربي، 2000
- (22) محمد بن سليم عطية المطرفي، المناخ التنظيمي ودوره في تطبيق إدارة المعرفة من وجهة نظر العاملين في إمارة المدينة المنورة، سنة 2013.

- (23) محمد عوض العائدي، إعداد وكتابة البحوث والرسائل الجامعية، مع دراسة عن مناهج البحث، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، 2005
- (24) محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية، عمان، 1993
- (25) مصلحة الموارد البشرية، مطاحن الأغواط.
- (26) منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة : المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003.
- (27) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في المؤسسات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 2  
2004، عمان.

ملاحق



جامعة عمار ثليجي الاغواط



كلية علم الاجتماع

قسم علم اجتماع و ديموغرافيا

## استمارة الاستبيان

الاخوة الافاضل:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستبانة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي نقوم باعدادها لنيل شهادة ماستر تخصص تنظيم و عمل بعنوان: **المناخ التنظيمي وتأثيره على الاداء الوظيفي للعاملين**

وتهدف هذه الدراسة الى الوقوف على معرفة تأثير المناخ التنظيمي على الأداء الوظيفي داخل مؤسسة مطاحن الاغواط، وكيف له أن يطور من الأداء الوظيفي بها.

ونظرا لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالاجابة على أسئلة الاستبانة بدقة، حيث صحة النتائج تعتمد بدرجة كبيرة على صحة اجابتم، لذلك نأمل منكم أن تولوا هذه الاستبانة اهتمامكم فمشاركتم ضرورية و رأيكم عامل أساسي من عوامل نجاحها.

ونحيطكم علما ان جميع اجاباتم لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق التقدير و الاحترام.

اشراف الاستاذ: د/ محمد كروم

الطالب: عزوز دمانة

السنة الجامعية: 2020/2019

## المحور 01: معلومات شخصية.

1-الجنس.

ذكر  أنثى

2-العمر.

أقل من 30 سنة  من 31 الى 40 سنة  أكثر من 41 سنة

3-رتبة العمل: .....

4-سنوات الخبرة:

أقل من 03 سنوات  من 03-05 سنوات  من 6-10 سنوات

لا	أحيانا	نعم	الاسئلة
المحور 02: يمكن لجماعة العمل أن تؤثر على عملية اتخاذ القرار للعمال.			
			5-هل انتقال المؤسسة من طابع عمومي الى شركة spa ادى الى تغيير قيم العاملين نحو تحسين الاداء
			6-هل ترى انهم الطبيعي مقاومة التغيير التنظيمي منطرف العمال
			7-هل هذا التغيير هو مسؤولية الادارة فقط
			8-نتيجة تقييم الاداء الخاصة بك تعكس فعليا حقيقة أدائك لعلمك
			9-هل حدث تغيير في مستوى التكنولوجيا على مستوى المؤسسة

			10- هل اضافة لك التغيير فرص للترقية
			11- هل اثرت هذه التغييرات على اهدافك الشخصية
			12- هل تتمتع بحرية في أداء عملك
			13- لديك الصلاحيات الكافية لاتخاذ القرار في حال تطلب موقعك الوظيفي ذلك.
<b>المحور 03: علاقات العمل تأثر على المناخ التنظيمي و على أداء العمال.</b>			
			14- هل ترى أدائك مرتفع
			15- هل تكون فخورا حينما تخبر الآخرين عن عملك بهذه الشركة
			16- عند مناقشة وتقييم أدائك يتم توضيح نقاط الضعف و إمكانية التطوير
			17- هل أنت راض عن مديرك الحالي
			18- علاقتك بزملائك يميزها التعاون و تقديم النصح
			19- هل عندما تعبر عن رفضك تجد زملائك يؤيدونك
			20- هل ترغب في البقاء بمؤسستك حتى ولو توفر لك العمل في جهة أخرى
			21- هل تحرص على أن يكون عملك مع عمل زملائك يسوده الاتقان و التناسق

شكرا على تعاونكم معنا.