

المناخ التنظيمي في الشركات الصناعية بمدينة الخليل وأثره على

أداء العاملين

(دراسة لعينة من شركات صناعة الأحذية)

فريق البحث

نورا سلطان

إسلام العواودة

زهرة القوا سمه

إشراف

أ. محمد حسونه

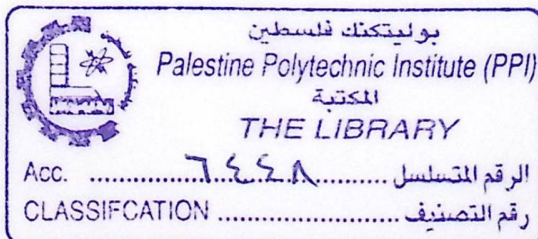
هذا البحث مقدم إلى كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات في جامعة بوليتكنك فلسطين كأحد متطلبات

الحصول على درجة البكالوريوس في العلوم الإدارية تخصص /نظم معلومات

جامعة بوليتكنك فلسطين

كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات

كانون ثاني ٢٠٠٢





ولا يحيطون بشيء من

علمه إلا بما شاء وسع كرسيه

السموات والأرض ﴿

إهداء

إلى من كان شروقهما أبكر من شروق الشمس بقليل
أبي وأمي.

إلى كل الشرفاء في هذا الوطن، لشهدائهم، أسراهم، وجرحاهم.
إلى من يناضل من أجل الحرية و البقاء
لكل الفلسطينيين في كل مكان.
إلى من هم عوننا في الملمات.. و رفقاء في المسرات
أهلي.

إهداء إلى زوجي "ايا" و طفلي الحسين "رناد و أنور".
نورا

إهداء إلى زوجي "نزار" و طفلي الحبيب "فوزي".
زهرة

إهداء إلى صنونفسي "حنان"
و إلى أحب من على وجه الأرض "محمد و مهند"،
إسلام

و إلى الصديقة الخالية "عفاف".
و إلى كل الأصدقاء.
نهدي هذه الثمرة المتواضعة.

فريق البحث.

شكر وتقدير

مُندما يتوقفُ دولابُ الزمن... ليعلن نهايةَ مطافه من حياتنا..تنطقُ ألسنتنا بالشكر لبارينا لما منحنا من علم نافع و عمل صالح وإذ نحن نلوح بأكفِ الوداع لا يسعنا إلا ان نتقدمه بخالص الشكر و جميل العرفان الي مشرفنا "الأستاذ محمد حسونة" لما بذل من جهد لإتمام هذه الدراسة،وكذلك ننتطق بالشكر الجزيل الي كل من قدم لنا العون و المساعدة لإتمام هذه الدراسة. وفي الختام نتقدم بالشكر الجزيل لعميد كلية العلوم الإدارية ونظم المعلومات "الأستاذ نسان شاهين" الذي لا يألو جهدا إلا ويبذله لخدمة و تقدم هذه الكلية .

فريق البحث

قائمة المحتويات

I	الإهداء.....
II	الشكر و التقدير.....
III	قائمة المحتويات.....
VI	قائمة الجداول الإحصائية.....
VII	قائمة الأشكال التوضيحية.....
VIII	قائمة المفاهيم و المصطلحات الإجرائية.....

الفصل الاول (المقدمة):

٢	المقدمة.....
٤	مشكلة البحث.....
٥	أهداف البحث.....
٦	أهمية البحث.....
٧	فرضيات البحث.....
٧	أبعاد و محددات البحث.....
٧	هيكلية البحث.....

الفصل الثاني (المناخ التنظيمي):

١٠	مفهوم المناخ التنظيمي.....
----	----------------------------

١١ أهمية المناخ التنظيمي
١٢ أبعاد المناخ التنظيمي
١٤ عناصر المناخ التنظيمي
١٨ بناء مناخ تنظيمي سليم
١٩ قياس المناخ التنظيمي
٢٢ الدراسات السابقة
٢٤ مقدمة عن نظم المعلومات
٢٦ تأثير نظم المعلومات على المناخ التنظيمي

الفصل الثالث (منهجية البحث):

٣٣ منهجية البحث
٣٤ مجتمع البحث
٣٤ عينة الدراسة
٣٧ أدوات جمع البيانات
٣٨ أدوات تحليل البيانات
٣٨ أدوات عرض البيانات

الفصل الرابع (عرض النتائج وتحليلها):

٤٠ التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة.....

الفصل الخامس (الاستنتاجات و التوصيات):

٦٦ الاستنتاجات.....

٦٨ التوصيات.....

٧٠ المراجع.....

٧١ الملاحق.....

قائمة الجداول الإحصائية

رقم الجدول	اسم الجدول	الصفحة
٠١	العينة الإحصائية حسب متغير الجنس	٤٢
٠٢	العينة الإحصائية حسب متغير العمر	٤٢
٠٣	العينة الإحصائية حسب متغير المؤهلات العلمية	٤٣
٠٤	العينة الإحصائية حسب متغير سنوات الخبرة	٤٤
٠٥	العينة الإحصائية حسب متغير نوع العمل (الوظيفة)	٤٤
٠٦	نمط الإدارة والقيادة والإشراف	٤٥
٠٧	طبيعة العمل	٤٦
٠٨	المكافأة و الإنجاز	٤٨
٠٩	مدى توفر التدريب و تطوير العاملين	٥٠
٠١٠	مرونة وكفاءة التنظيم	٥٢
٠١١	نمط الاتصالات	٥٤
٠١٢	تلاعم العمل مع مهارات العاملين و تحصيلهم العلمي	٥٥
٠١٣	بيئة و ظروف العمل ودرجة الأمن التي يوفرها	٥٦
٠١٤	مدى أهمية أبعاد المناخ التنظيمي	٥٨
٠١٥	تقييم الأداء الحالي	٦٢
٠١٦	مقارنة الأداء الحالي بالسنة الماضية	٦٣

قائمة الأشكال التوضيحية

الصفحة	اسم الشكل	رقم الشكل
٤٥	نمط الإدارة والقيادة والإشراف	.١
٤٧	طبيعة العمل	.٢
٤٨	المكافأة و الإنجاز	.٣
٥٠	مدى توفر التدريب و تطوير العاملين	.٤
٥٢	مرونة وكفاءة التنظيم	.٥
٥٤	نمط الاتصالات	.٦
٥٥	تلاءم العمل مع مهارات العاملين و تحصيلهم العلمي	.٧
٥٧	بيئة و ظروف العمل ودرجة الأمن التي يوفرها	.٨
٥٨	مدى أهمية أبعاد المناخ التنظيمي	.٩
٦٢	تقييم الأداء الحالي	.١٠
٦٣	مقارنة الأداء الحالي بالسنة الماضية	.١١

قائمة المفاهيم و المصطلحات الإجرائية

١. المناخ التنظيمي: مجموعة الخصائص و الصفات التي تميز المنظمة عن بقية المنظمات و غالبا ما يعبر هذا الاصطلاح عن شخصية المنظمة. (D.j.cherrington,1989,P.494)
٢. المناخ الإداري: طبيعة العلاقات السائدة بين المستويات الإدارية المختلفة. (القيوتي قاسم، السلوك التنظيمي).
٣. الإنتاجية: هي المخرجات التي تتحقق من تحويل المدخلات من خلال عدة عمليات تحويلية للمدخلات او (هي ما يحققه الموظف من نتائج و أداء على شكل إنتاجية من خلال استخدامه لكافة مدخلات العمل المتوفرة لديه. (جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية).
٤. برامج التدريب: هي الدورات التي تعقد لتحديد و تقدير و تطوير الكفاءات الرئيسية للقوى البشرية (المعارف و المهارات و الاتجاهات) من خلال التعلم المخطط، مما يساعد الأفراد على أداء وظائفهم الحالية و المستقبلية بفاعلية. (جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية).
٥. دوران العمل: تغير العمل في المنظمة خلال فترة زمنية محددة إما بالدخول او الخروج بأشكاله المختلفة كالتعيين و الاستقالة و الفصل و إنهاء الاستخدام او الخدمة. (جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية).
٦. التنظيم: كيان قانوني يتألف من مجموعة من الأفراد يمارسون أعمالا و أنشطة محددة لهم من اجل تحقيق أهدافها. (جامعة القدس المفتوحة، إدارة القوى البشرية).

٧. الاداء: هو الدور الذي يلعبه كل من المدير و الموظف و الذي يبني عليه مقياس مدى نجاح الشركة. (البايض أريج، و الصرصور ميسون، أهمية تقييم أداء الموظفين).

٨. الكفاءة: هي القيام بالأشياء بطريقة صحيحة. (البايض أريج، و الصرصور ميسون، أهمية تقييم أداء الموظفين).

٩. الشركة (المنظمة): نظام له هيكل تنظيمي أوجد من اجل ممارسة الأعمال بشتى أنواعها. (البايض أريج، و الصرصور ميسون، أهمية تقييم أداء الموظفين).

١٠. الرضى الوظيفي: هو الفرق بين المكافأة التي يحصل عليها العامل و ما بين المكافأة التي يتوقع ان يحصل عليها. (Stephen P. Robbins, Organizational behavior)

١١. نظم المعلومات: مجموعة من الأفراد و البيانات و الإجراءات و المعدات و البرامج المرتبطة مع بعضها البعض و التي تزود إدارة المؤسسة بالمعلومات اللازمة و المفيدة من اجل دعم نشاطات المنظمة. (محمد برهان و غازي رحو، نظم المعلومات المحوسبة).

الفصل الأول

المقدمة

الفصل الأول

المقدمة

- ◀ مقدمة البحث
- ◀ مشكلة البحث
- ◀ أهداف البحث
- ◀ أهمية البحث
- ◀ فرضيات البحث
- ◀ أبعاد ومحددات البحث
- ◀ هيكلية البحث

الفصل الأول

المقدمة

مقدمة البحث

مع تحول الزمن وتقدمه، يتحول العالم في اقتصاده وأعماله بشكل جذري إلى عالم يشبه القرية الصغيرة. تشتد فيها المنافسة ولا بقاء إلا للمنظمات الأصح إدارياً. و لكون مجتمعاتنا توصف بالمجتمعات التنظيمية التي تسودها المنظمات المختلفة التي تؤثر على حياة كل منا وبالتالي تتعكس على سلوكه من شتى النواحي، وبما أننا- فريق البحث- بصدد الدراسة من ناحية إدارية فإننا سوف ننحى منحى السلوك التنظيمي الذي يعتبر موضوع إداري أساسي بحيث يؤثر على العامل أيا كان مجال عمله سواء في القطاع الحكومي، الخاص، التعاوني، أو قطاع المؤسسات الخيرية، بالإضافة للمنظمات الإقليمية والدولية. ذلك لأنه يبحث في سلوك الإنسان في ميدان العمل والعوامل المحددة لهذا السلوك والتي لا تختلف باختلاف القطاع الذي يعمل فيه الفرد. بحيث أن دراسته على قدر كبير من الأهمية للمديرين والعاملين والتي تؤدي إلى إمكانية فهمه والتنبؤ به ومن ثم التحكم فيه وضبطه ليكون سلوكا فعالا من الناحية التنظيمية والذي يسمى بدوره للتخفيف من التناقض بين مصلحة الفرد وأهدافه الذاتية من جهة وبين أهداف التنظيم من جهة أخرى، أو بمعنى آخر العمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب الذي يمكن التوفيق بين الأهداف التنظيمية والفردية، فيقدر تحقيق هذه الأهداف سيتوفر عند ذلك المناخ التنظيمي الذي يمكن معه التوقع بأن يبذل الموظف أقصى طاقاته لما فيه مصلحته ومصالحه العمل.

دور العنصر البشري في المنظمات وأهمية الاهتمام به:

رغم أهمية الموارد المادية وتكاملها مع الموارد الإنسانية في تحقيق أهداف التنظيم إلا أن الموارد الإنسانية تحتل دائما المرتبة الأولى فلا يمكن لنا أن نعطي وزنا متساويا لكل منهما. وهذا لا يعني أن المكونات الأخرى للمنظمة ليست هامة، ولكنها هي الأخرى تعتمد على الإنسان. وقد بدأ الاهتمام الجاد بالعنصر البشري في المنظمات بالعشرينات. وأخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد ومستمر. وأصبحت المنظمات على اختلاف أنواعها تعتبر الإنسان العامل الحاسم في نجاحها وتقدمها وازدهارها. وعلى مستوى الدول أخذت كثير منها وبخاصة الدول الأقل تقدما تركز أكثر فأكثر على الإنسان وتعتبره عماد ثروتها والعنصر الحاسم في تقدمها.

لذا فإنه يمكن تعريف العنصر البشري على أنه اليد العاملة القادرة على العمل والإنتاج في بلد ما. سواء كانت مؤهلة علميا أم غير علمي، أو كانت تعمل أم عاطلة تنتظر فرصتها للعمل. بحيث يلعب دور هام في المنظمة كالتخطيط والتنظيم والتوظيف ثم التوجيه والرقابة وكذلك التمويل. من هنا تظهر أهمية الاهتمام بالعنصر البشري.

وبما أننا بصدد البحث في موضوع المناخ التنظيمي فلا بد من التعرض لأهميته وتأثيره على أداء الموظفين حيث تتبع أهمية المناخ التنظيمي من أنه يستطيع التأثير على الدافعية والأداء والرضا الوظيفي، ويكون ذلك بسبب ما ينشأ لدى العامل من توقعات عند انضمامه لمنظمة ما عن يستطيع إن يجنيه من عوائد اقتصادية واجتماعية ونفسية حيث ينتج عن إدراكه لهذا المناخ صورة معينة للمنظمة في ذهنه فالموظفين يتوقعون مكافآت معينة ومرضيات واحباطات بناء على إدراكهم للمناخ التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها.

(K .DAVIA&J.W.NEWSTROM:1985,PP23-24).

وقد بينت الدراسات أن الموظفين يكونون أكثر إنتاجية ورضا في مناخات تنظيمية أكثر منها في مناخات أخرى، فقد بينت إحدى الدراسات على عمال غير منتجين ادخلوا في برنامج تدريبي بعد أن عانوا من البطالة لفترة طويلة أن نجاح هؤلاء العمال تأثر بالمناخ المشجع والداعم لهم، فالعمال الذين وصفوا مناخ مؤسساتهم بأنه يدعمهم ويشجعهم، صنفوا من قبل مدربيهم بأنهم كانوا أكثر العمال إنتاجية ممن وصفوا هذا المناخ بأنه أقل تشجيعا ودعمًا. كما بينت الدراسات أخرى عن المناخ أن إنتاجية المديرين من المستوى المتوسط كانت أعلى في مناخ يشجع الإبداع المتناغم مع الاستقلالية وأنظمة وقوانين المؤسسات التي يعملون بها.

مشكلة البحث

تدور مشكلة البحث حول التعرف على واقع المناخ التنظيمي لدى الشركات الصناعية في مدينة الخليل وأثره على أداء العاملين في تلك الشركات حيث يسعى فريق البحث من خلال هذا البحث إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:-

١. ما مدى توفر المناخ التنظيمي السليم في الشركات الصناعية بمدينة الخليل؟
٢. ما هي أهم العوامل التي تؤدي إلى مناخ تنظيمي سليم؟
٣. ما هي أهم العوامل التي تحول دون أو تعيق توفر مناخ تنظيمي سليم؟
٤. ما مدى تأثير المناخ التنظيمي في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل على أداء العاملين؟

أهداف البحث

يهدف هذا البحث بشكل أساسي إلى توضيح أثر وأهمية توفر المناخ التنظيمي السليم وذلك من أجل:

١. زيادة اهتمام المدراء بتوفير مناخ تنظيمي سليم في شركاتهم كأحد المؤثرات الهامة على أداء ورضى عاملهم.
٢. التعرف على المشاكل والمعوقات التي تحد من توفير مناخ تنظيمي سليم في الشركات الصناعية.
٣. التعرف على الوسائل المقترحة والتي يمكن أن ترفع من إمكانية توفير مناخ تنظيمي سليم في الشركات الصناعية.

أهمية البحث

تكمن أهمية هذا البحث في إلقاء الضوء على موضوع المناخ التنظيمي في الشركات الصناعية بمدينة الخليل لاستخلاص النتائج والتوصية لتلك الشركات لتبني سياسات جديدة تؤدي إلى رفع مستوى توفير المناخ التنظيمي السليم والذي سيؤدي بدوره إلى تحسين الأداء العام في تلك الشركات، وكذلك تمتد أهمية هذا البحث لتشمل الأمور التالية:-

١. زيادة الثروة العلمية والمعرفة لدى فريق البحث في موضوع المناخ التنظيمي، كما أن البحث يساعد فريق البحث في إكمال المتطلبات الإجبارية للحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات.
٢. زيادة الثروة المكتبية في جامعة بوليتكنك فلسطين وخاصة لطلبة نظم المعلومات وإدارة الأعمال المعاصرة.

٣. التعرف على نظم المعلومات وأهميتها في إدارة المؤسسات وما تحدثه من تطورات في مختلف مجالات الإدارة.

٤. المساهمة في لفت انتباه مدراء الشركات وزيادة إدراكهم للمناخ التنظيمي ودوره في التأثير على أداء العاملين ورضاهم الوظيفي ورفع الروح المعنوية لديهم.

فرضيات البحث

افترض فريق البحث انه لا يوجد هناك مناخ تنظيمي سليم في الشركات الصناعية بمدينة الخليل وذلك للأسباب التالية :

١. وجود نمط إدارة ديكتاتوري.
٢. وجود نمط قيادة وإشراف تسلطي ومركزي.
٣. وجود نمط اتصالات عمودي تنازلي لا يتيح مجالاً للاتصال من اسفل الى اعلى.
٤. روتينية الأعمال.
٥. اعتماد المكافأة الترقيية على المعايير الشخصية وغير الموضوعية.
٦. عدم توفر بيئة عمل آمنة للعاملين.
٧. جمود التنظيم وعدم كفاءته في التأقلم مع المستجدات.
٨. عدم الاهتمام بالتدريب وعدم تساوي فرص التدريب لجميع لعاملين.
٩. عدم وجود تلاؤم بين قدرات الفرد و بين تحصيله العلمي أو ميواه الشخصية.

أبعاد البحث ومحدداته

١. تقتصر الدراسة على العاملين في شركات صناعة الأحذية في مدينة الخليل لصعوبة إجرائها على الشركات الصناعية في فلسطين لعدم توفر المقدره الماليه وكذلك نتيجة للأوضاع السياسيه السائده.

٢. تم إنجاز هذا البحث في الفترة الواقعة ما بين (٢٢/٩/٢٠٠١) إلى (٢٥/١/٢٠٠٢).

محددات البحث:

◀ عدم استجابة بعض إدارات الشركات عينة الدراسة لتوزيع الاستبيانات على العاملين بها لتعبئتها.

◀ عدم وفرة المراجع والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث.

هيكلية البحث

يشتمل هذا البحث على الفصول التالية:

الفصل الأول : المقدمة

يتضمن هذا الفصل مقدمة البحث، مشكلة البحث، أهداف البحث، أهمية البحث، فرضيات البحث، أبعاد و محدّدات البحث، وهيكلية البحث.

الفصل الثاني: المناخ التنظيمي

يتطرق هذا الفصل إلى المناخ التنظيمي كمصطلح إداري من حيث مفهومه، أهميته و حدوده،

عناصره، كيفية قياسه، بناء المناخ التنظيمي السليم وخصائصه، الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث، وتأثير نظم المعلومات على المناخ التنظيمي.

الفصل الثالث: منهجية البحث

يتناول هذا الفصل منهجية البحث من حيث مجتمع البحث، عينة البحث، أدوات جمع البيانات، أدوات تحليل البيانات، أدوات عرض البيانات.

الفصل الرابع: عرض النتائج و تحليلها

يشتمل هذا الفصل على التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة وعرض للنتائج التي توصل إليها فريق البحث وتحليل تلك النتائج.

الفصل الخامس: الاستنتاجات و التوصيات

يشتمل هذا الفصل على أهم وأبرز الاستنتاجات التي تم التوصل إليها بعد إجراء البحث كما يشتمل أيضا على التوصيات التي يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بها.

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

الفصل الثاني

المناخ التنظيمي

- ◀ مفهوم المناخ التنظيمي
- ◀ أهمية المناخ التنظيمي
- ◀ أبعاد المناخ التنظيمي
- ◀ عناصر المناخ التنظيمي
- ◀ بناء مناخ تنظيمي سليم
- ◀ قياس المناخ التنظيمي
- ◀ الدراسات السابقة
- ◀ مقدمة عن نظم المعلومات
- ◀ تأثير نظم المعلومات على المناخ التنظيمي

مفهوم المناخ التنظيمي

يطلق مفهوم المناخ التنظيمي على مجموعة الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن بقية المنظمات وغالبا ما يعبر هذا الاصطلاح عن شخصية المنظمة. (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995).

المناخ التنظيمي تعريفات مختلفة حيث يعرفه (دسلر) بأنه "أدراك الشخص لنوع المنظمة التي يعمل بها". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995). أما (ليتين وسترتجز) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995). بينما يعرف (هاريجل و سلوكم) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين و/أو أنظمتها الفرعية، والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم و/أو هذه الأنظمة مع العاسلين به ومع البيئة". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995). في حين يعرف (ديفز ونيومستروم) المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الإنسانية التي يقوم بها العاملون بأعمالهم". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995).

إن التعريفات السابقة تتفق في عدة جوانب يمكن إدراجها في النقاط التالية:-

(١) إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أي منظمة

بحيث يمكن التمييز بينها وبين منظمة أخرى.

(٢) يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تتسم بدرجة من

الاستمرار والاستقرار النسبي .

مفهوم المناخ التنظيمي

يطلق مفهوم المناخ التنظيمي على مجموعة الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن بقية المنظمات وغالبا ما يعبر هذا الاصطلاح عن شخصية المنظمة. (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995).

للمناخ التنظيمي تعريفات مختلفة حيث يعرفه (دسلر) بأنه "أدراك الشخص لنوع المنظمة التي يعمل بها". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995). أما (ليتين وسترتجز) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995). بينما يعرف (هاريجل و سلوكم) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين و/أو أنظمتها الفرعية، والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم و/أو هذه الأنظمة مع العاسلين به ومع البيئة". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995). في حين يعرف (ديفز ونيومستروم) المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الإنسانية التي يقوم بها العاملون بأعمالهم". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995).

إن التعريفات السابقة تتفق في عدة جوانب يمكن إدراجها في النقاط التالية:-

(١) إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أي منظمة

بحيث يمكن التمييز بينها وبين منظمة أخرى.

(٢) يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تتسم بدرجة من

الاستمرار والاستقرار النسبي .

مفهوم المناخ التنظيمي

يطلق مفهوم المناخ التنظيمي على مجموعة الخصائص والصفات التي تميز المنظمة عن بقية المنظمات وغالبا ما يعبر هذا الاصطلاح عن شخصية المنظمة. (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995).

للمناخ التنظيمي تعريفات مختلفة حيث يعرفه (دسلر) بأنه "أدراك الشخص لنوع المنظمة التي يعمل بها". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995). أما (ليتين وسترتجز) فيعرفان المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة، والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995). بينما يعرف (هاريجل و سلوكم) المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين و/أو أنظمتها الفرعية، والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم و/أو هذه الأنظمة مع العاسلين به ومع البيئة". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995). في حين يعرف (ديفز ونيومستروم) المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الإنسانية التي يقوم بها العاملون بأعمالهم". (جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995).

إن التعريفات السابقة تتفق في عدة جوانب يمكن إدراجها في النقاط التالية:-

(١) إن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص تتميز بها بيئة العمل الداخلية في أي منظمة

بحيث يمكن التمييز بينها وبين منظمة أخرى.

(٢) يعبر مفهوم المناخ التنظيمي عن مجموعة الخصائص التي تتسم بدرجة من

الاستمرار والاستقرار النسبي .

٣) يعبر المناخ التنظيمي عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين بها

مما يؤثر على سلوكهم واتجاهاتهم ودوافعهم. (جامعة القدس المفتوحة، السلوك

التنظيمي، 1995، ص 301)

ان مصطلح المناخ التنظيمي أعم واشمل من مصطلح المناخ الإداري الذي يعتبر جزءاً أو بعداً في بحث السلوك التنظيمي وذلك لتأثيره على الأفراد العاملين. إذ قد يؤدي لإثارة أو إحباط الدافعية لديهم، فالمناخ التنظيمي متغير وسيط بين المتطلبات الوظيفية وحاجات الفرد، مما يعني أن التغيير في أداء الفرد يتأثر بالتغيرات على المناخ التنظيمي.

تختلف طبيعة المناخ التنظيمي من حيث درجة اتساقها مع أهداف التنظيم فهي تتراوح ما بين القيم الإيجابية التي تخدم التنظيم إلى القيم الحيادية التي لا تخدم ولا تضر التنظيم، إلى تلك التي تعاكس الأهداف التنظيمية. ومهما كانت طبيعة التنظيمات والعاملين فيها فإن الافتراض هو أن كلا الطرفين يسعيان للوصول إلى بيئة عمل يسودها مناخ تنظيمي جيد لأن في ذلك مصلحة مشتركة تتمثل بالأداء الجيد في العمل وبرضى العامل عن الوظيفة. ومن انعكاسات المناخ التنظيمي الصحي أن يشعر العاملون بان العمل يوفر لهم فرصاً للتطور الذاتي لأن فيه نوعاً من التحدي الذي يتيح المجال لاستعمال العقل وفرصة لبعض الإبداع. (د. محمد القاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، 1993، ص 215-216).

أهمية المناخ التنظيمي

نابع أهمية المناخ التنظيمي في أنه يستطيع التأثير على الدافعية، والأداء والرضى الوظيفي، ويكون ذلك بسبب ما ينشأ لدى العامل من توقعات لما يستطيع أن يجنيه من عوائد اقتصادية واجتماعية ونفسية عند انضمامه لمنظمة ما، حيث ينتج عن إدراكه لهذا المناخ صورة معينة

للمنظمة في ذهنه، فالعاملين يتوقعون مكافآت معينة، ومرضيات وإحباطات بناء على إدراكهم للمناخ التنظيمي للمنظمة التي يعملون بها.

وقد بينت الدراسات أن الموظفين يكونون أكثر إنتاجية ورضى في مناخات تنظيمية عنها في مناخات أخرى، فقد بينت إحدى الدراسات التي أجريت على عمال غير منتجين تم إخضاعهم لبرنامج تدريبي بعد أن عانوا من البطالة لفترة طويلة فوجد أن نجاح هؤلاء العمال قد تأثر بالمناخ المشجع والداعم لهم. كما بينت دراسة أخرى عن المناخ أن إنتاجية المديرين من المستوى المتوسط كانت أعلى في مناخ يشجع الإبداع المتناغم مع الاستقلالية وأنظمة وقوانين المؤسسات التي يعملون بها. (D.J. Cherrington, P. 494)

أبعاد المناخ التنظيمي

تتمثل أبعاد المناخ التنظيمي بعوامل داخلية متعددة تؤثر على أداء العاملين وسلوكهم التنظيمي سلباً أو إيجاباً. ويمكن تحديد هذه الأبعاد بالعوامل التالية :-

١. المهام التي يتطلبها العمل

تتصل المهام بطبيعة الأعمال التي يؤديها الأفراد فيما إذا كانت أعمال روتينية مملة لا مجال فيها للإبداع، أو ذات طبيعة فيها نوع من التحدي، فكلما كانت المهام والأعمال تتيح التجربة والإبداع كلما ساهمت في إيجاد مناخ تنظيمي صحي يؤثر بشكل إيجابي على أداء العاملين.

٢. نمط المكافأة والعقاب

يعتبر نمط المكافأة والعقاب بعداً آخر مهماً، فكلما كان الثواب لمجرد التقيد بحرفيات التعليمات والقوانين واتباع الشكليات بغض النظر عن النتائج كلما كان المناخ التنظيمي غير صحي ومعتلاً للإبداع، أما إذا أعطيت المكافآت للأفكار الجيدة التي تساهم في تقدم وتطوير العمل

وليس لمجرد الدوام والانضباطيه كلما كان ذلك إيجابيا، أما إذا عوقب المجدون والذين يقدمون اقتراحات غير تقليدية فان ذلك يعتبر مناخا تنظيمياً سلبياً.

٣. أسلوب الإدارة وكونه مركزيا أو لا مركزيا

مفهوم المركزية يحد من الإبداع والتجريب واستعمال العقل لأن الموظف يعرف أن مصدر القرارات هو المركز على العكس مما لو كان هناك نوع من اللامركزية في اتخاذ القرارات بحيث تتيح مجالاً للعاملين للاجتهاد واقتراح الحلول بدل الاعتماد على الشخص الأول في المؤسسة كمصدر للعلم والخبرة .

٤. مدى التأكيد على الإنجاز

إذا كانت الإدارة تشجع التأكيد على التمييز في الإنجاز ودعم الكفاءات وعدم خنقها كمعيار للترقية والتقدم ذلك من شأنه أن يزيد من صحية وفعالية المناخ التنظيمي وبالتالي يساعد التنظيم على تحقيق أهدافه. أما إذا كانت المعايير الشخصية وغير الموضوعية هي سبل التقدم والترقي في الوظائف فان ذلك سيكون مبعث إحباط وملل للعاملين .

٥. الأولوية التي تعطيها الإدارة لتدريب وتطوير العاملين

إن من شأن الاستثمار في العنصر البشري أن يرفع من معنويات العاملين ويجعلهم يجتهدون في تحقيق الأهداف المطلوبة حيث أن للروح المعنوية العالية دوراً إيجابياً في زيادة الإنتاج بشكل غير مباشر إذ تقل حالات الغياب وتزيد الشعور بالولاء لدى الموظفين، بينما إذا كانت الإدارة لا تهتم بتطوير العاملين فسيسعون إلى محاولة الانتقال إلى أجهزة أخرى تتوفر لهم فيها ظروف عمل أفضل .

٦. درجة الأمن والمخاطرة التي يوفرها العمل

إن تمتع العاملين بضمانات وظيفية معقولة وعدم التهديد بالعزل من الوظيفة من شأنه أن يساهم في استقرار العاملين نفسيا ومعنويا وبالتالي زيادة فرصة تحسين أدائهم .

٧. كفاءة ومرونة التنظيم

إن طبيعة ومرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة للمستجدات سواء على مستوى المدخلات أو المخرجات تلعب دورا في التأثير على المناخ التنظيمي، حيث أن المؤسسة ذات التنظيم المرن الذي يوضح الوصف الوظيفي للعاملين، ويبعد عن حرفة التقييد بالأنظمة واللوائح، ويعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية، ويعاملها كرديف للتنظيم الرسمي من شأنه أن يجعل المناخ التنظيمي محببا للعاملين، في حين أن التنظيم الذي يخضع فيه العاملون لاتباع إجراءات محددة تحكمها قواعد جامدة يميل إلى خلق مناخ تنظيمي بيروقراطي لا شخصي في المؤسسات التي تتبع هذا التنظيم.

٨. خصائص العاملين

إن شخصيات العاملين في المنظمة ذات تأثير على مناخ المؤسسة، فالمؤسسات التي يعمل بها نسبة عالية من كبار السن وذوي التعليم الضعيف، يكون مناخها مختلفا عن تلك المؤسسات التي يعمل بها موظفون طموحون اصغر سنا ومن ذوي التعليم العالي، كما أن المناخ يكون اكثر دفئا عندما يشارك أعضاء المؤسسة في النشاطات الاجتماعية خارج العمل.

عناصر المناخ التنظيمي

تتداخل عناصر المناخ التنظيمي مع الأبعاد التي ذكرت سالفًا، ولكن العناصر تعبر الأطر

الأعم التي تستوعب تلك الأبعاد، وتتلخص هذه العناصر في:-

(٢) نمط القيادة والإشراف:-

يعتبر كلا من نمط القيادة والإشراف من أهم العوامل الرئيسية التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي، فإن كان نمط الإشراف تسلطياً ومركزياً فإن ذلك يوجب مناخاً تنظيمياً غير صحي للعاملين بحيث يقيد مبادراتهم ومساهماتهم للتعامل مع المشكلات الإدارية لمعرفتهم أن قراراتهم أو مستويات أدائهم لا قيمة لها مما يحد من إمكانية تقدم المؤسسة التي يعملون فيها لشعورهم أنها غير معنية بتحسين أدائها ويؤدي ذلك إلى إضعاف روح التنافس مع المؤسسات الأخرى.

وبالمقارنة مع ذلك فإن كان نمط القيادة و الإشراف ديموقراطياً يستمع للعاملين ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم فإن ذلك من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً صحياً ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويشعرهم بقيمتهم وهذا بدوره يزيد من انتمائهم.

(٣) نمط الاتصالات:-

إذا كان نمط الاتصالات عمودياً تنازلياً ولا يتيح مجالاً للاتصالات من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية التي تعتبر مكملة للاتصال الفعال، فإن ذلك من شأنه أن يشيع روح اللامبالاة في التنظيم ويقلل من اهتمام العامل بما يجري حوله. أما إذا كان هناك مجال للاتصالات الأفقية والتصاعدية إلى جانب الاتصالات التنازلية التي تبقى أساسية فإن ذلك يساعد العاملين على تفهم مختلف الجوانب التي تغطيها الاتصالات التنازلية ويعطي فرصة للعاملين للتعلم والتطور.

(١) الهيكل التنظيمي :

يوضح الهيكل التنظيمي حجم المنظمة، نمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، حيث أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين إليه تؤثر على قدرتهم في المشاركة والإبداع، فان كان الهيكل التنظيمي جامداً ولا يتيح مجالاً لإيجاد وتكوين علاقات ما بين العاملين خارج إطاره فان ذلك يفتر حماسهم لأي اقتراح أو ابتكار يؤدي لتحسين العمل، ويؤدي بهم أيضاً إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ولكن بالوجه المعاكس فان الهيكل التنظيمي المرن والذي يحدد بشكل واضح العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على التحمس لتطوير وتحسين هذا الهيكل وبذلك يساعد على تحقيق الأهداف، وبالتالي لا يمكن للموظف أن يرى في هذا التنظيم أي تعارض ما بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة وما بين التنظيم الرسمي لأنهم يعتقدون انه ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا بأس من وجودها، وهذا يؤدي بهم إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف المحددة.

في حين أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتغير ليواكب المستجدات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، بل يعتبر أن الخروج عليها حتى دون مخالفه للتعليمات أمر مضر بالتنظيم فان من شأنه أن يساهم في تلوين المناخ التنظيمي، حيث يشعر الموظف أن هناك قيوداً تمارس عليه لا مبرر لها إلا جمود التنظيم وعدم قدرة القائمين عليه في استيعاب المتغيرات.

(١) الهيكل التنظيمي :

يوضح الهيكل التنظيمي حجم المنظمة، نمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، حيث أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين إليه تؤثر على قدرتهم في المشاركة والإبداع، فان كان الهيكل التنظيمي جامداً ولا يتيح مجالاً لإيجاد وتكوين علاقات ما بين العاملين خارج إطاره فان ذلك يفتر حماسهم لأي اقتراح أو ابتكار يؤدي لتحسين العمل، ويؤدي بهم أيضاً إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ولكن بالوجه المعاكس فان الهيكل التنظيمي المرن والذي يحدد بشكل واضح العلاقات التنظيمية يمكن أن يتطور ليستوعب المتغيرات المستجدة ويشجع العاملين على التمسك لتطوير وتحسين هذا الهيكل وبذلك يساعد على تحقيق الأهداف، وبالتالي لا يمكن للموظف أن يرى في هذا التنظيم أي تعارض ما بين التنظيمات غير الرسمية الموجودة وما بين التنظيم الرسمي لأنهم يعتقدون انه ما دامت التنظيمات غير الرسمية في خدمة التنظيم الرسمي فلا بأس من وجودها، وهذا يؤدي بهم إلى استثمار عضويتهم في مثل تلك التنظيمات لخدمة الأهداف المحددة.

في حين أن الهيكل التنظيمي الذي يتسم بالجمود ولا يتغير ليواكب المستجدات ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية كظاهرة إنسانية يجب التعامل معها، بل يعتبر أن الخروج عليها حتى دون مخالفه للتعليمات أمر مضر بالتنظيم فان من شأنه أن يساهم في تلوين المناخ التنظيمي، حيث يشعر الموظف أن هناك قيوداً تمارس عليه لا مبرر لها إلا جمود التنظيم وعدم قدرة القائمين عليه في استيعاب المتغيرات.

(٢) نمط القيادة والإشراف:-

يعتبر كلا من نمط القيادة والإشراف من أهم العوامل الرئيسية التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي، فإن كان نمط الإشراف تسلطياً ومركزياً فإن ذلك يوجِد مناخاً تنظيمياً غير صحي للعاملين بحيث يقيد مبادراتهم ومساهماتهم للتعامل مع المشكلات الإدارية لمعرفتهم أن قراراتهم أو مستويات أدائهم لا قيمة لها مما يحد من إمكانية تقدم المؤسسة التي يعملون فيها لشعورهم أنها غير معنية بتحسين أدائها ويؤدي ذلك إلى إضعاف روح التنافس مع المؤسسات الأخرى.

وبالمقارنة مع ذلك فإن كان نمط القيادة و الإشراف ديموقراطياً يستمع للعاملين ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم فإن ذلك من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً صحياً ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويشعرهم بقيمتهم وهذا بدوره يزيد من انتمائهم.

(٣) نمط الاتصالات:-

إذا كان نمط الاتصالات عمودياً تنازلياً ولا يتيح مجالاً للاتصالات من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية التي تعتبر مكملة للاتصال الفعال، فإن ذلك من شأنه أن يشيع روح اللامبالاة في التنظيم ويقلل من اهتمام العامل بما يجري حوله. أما إذا كان هناك مجال للاتصالات الأفقية والتصاعدية إلى جانب الاتصالات التنازلية التي تبقى أساسية فإن ذلك يساعد العاملين على تفهم مختلف الجوانب التي تغطيها الاتصالات التنازلية ويعطي فرصة للعاملين للتعلم والتطور.

(٢) نمط القيادة والإشراف:-

يعتبر كلا من نمط القيادة والإشراف من أهم العوامل الرئيسية التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي، فإن كان نمط الإشراف تسلطياً ومركزياً فإن ذلك يوجب مناخاً تنظيمياً غير صحي للعاملين بحيث يقيد مبادراتهم ومساهماتهم للتعامل مع المشكلات الإدارية لمعرفتهم أن قراراتهم أو مستويات أدائهم لا قيمة لها مما يحد من إمكانية تقدم المؤسسة التي يعملون فيها لشعورهم أنها غير معنية بتحسين أدائها ويؤدي ذلك إلى إضعاف روح التنافس مع المؤسسات الأخرى.

وبالمقارنة مع ذلك فإن كان نمط القيادة و الإشراف ديموقراطياً يستمع للعاملين ويشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم فإن ذلك من شأنه أن يخلق مناخاً تنظيمياً صحياً ويزيد من ثقة العاملين بأنفسهم ويشعرهم بقيمتهم وهذا بدوره يزيد من انتمائهم.

(٣) نمط الاتصالات:-

إذا كان نمط الاتصالات عمودياً تنازلياً ولا يتيح مجالاً للاتصالات من أسفل إلى أعلى أو للاتصالات الأفقية التي تعتبر مكملة للاتصال الفعال، فإن ذلك من شأنه أن يشيع روح اللامبالاة في التنظيم ويقلل من اهتمام العامل بما يجري حوله. أما إذا كان هناك مجال للاتصالات الأفقية والتصاعدية إلى جانب الاتصالات التنازلية التي تبقى أساسية فإن ذلك يساعد العاملين على تفهم مختلف الجوانب التي تغطيها الاتصالات التنازلية ويعطي فرصة للعاملين للتعلم والتطور.

طبيعة العمل :-

ويقصد بطبيعة العمل مدى كون العمل روتينيا أو غير روتيني (أي فيه مجال للإبداع والابتكار) فالعمل الروتيني الذي لا يشعر فيه العامل بإضافة قيمة للمؤسسة يؤدي إلى فقدان هذا العامل لإحساسه بأهمية دوره في المنظمة وبالتالي لا يرى حافزا لتحسين أداءه والذي قد يسبب له اكتئابا، بينما نجد أن العمل غير الروتيني يشعر العامل بقيمة أكبر للعمل ويؤدي بالعامل أن يقضي ساعات عمل أكثر مما هو مطلوب منه وذلك لأنه يشعر بسعادة عندما ينجز هذا العمل ويسعى دوما لتحسين أداءه مما ينعكس عليه معنويا وماديا ويقوي ثقته بنفسه.

٥) المشاركة في اتخاذ القرارات :-

إن عملية إفساح المجال أمام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي للعاملين إذ يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم وتجعلهم يجتهدون بطرح الأفكار التي من شأنها القيام بتحسين طرق العمل وتخفف بشكل غير مباشر من وجود الصراعات وتؤمن مزيدا من الانسجام في جو العمل، فاهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم يوفر مناخا تنظيميا صحيا يساهم في إطلاق وتحرير الطاقات الكامنة لدى العاملين.

٦) تكنولوجيا العمل :-

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا قائمة على الأتمتة (Automation) بشكل كبير فإن ذلك من شأنه إيجاد مناخ تنظيمي غير مشجع للتفكير ولكن لا يعني ذلك أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل أن المقصود هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن لها أن تساهم في التطوير وعادة ما تتواجد هذه الإمكانية في التنظيمات التي لا تقوم كليا على الأتمتة.

بناء مناخ تنظيمي سليم

من القضايا المعاصرة في بناء مناخ تنظيمي ملائم هي ما إذا كانت القيم الاقتصادية هي المحك الوحيد للحكم على فاعلية العلاقات الإنسانية، أي هل من الضروري أن تزيد العلاقات الإنسانية من الإنتاج حتى تكون مقبولة، وماذا إذا نفذت ميزانية أحد المصانع مثلا، هل تكفي النوايا الطيبة والعلاقات الإنسانية الجيدة لاستمرار العامل في الإنتاج إذا لم يستطع المصنع توفير الأجر للعامل، والجواب بالطبع أن العلاقات الإنسانية الجيدة قد تخفف عن العامل حتى يستطيع المسؤول توفير المال لاستمرار العامل في منظمته، حيث يجب أن يكون هناك توازن ما بين القيم الاقتصادية والإنسانية، وأن يقوم المديرين في المنظمات ببناء انسب مناخ تنظيمي ممكن في حدود إمكانياتهم، أي في ظل الموارد المتاحة لهم، فلا يستطيع مدير شركة لبناء الطرق مثلا بأن يتوقف عن بناء الطريق بسبب ارتفاع درجة الحرارة أو البرودة المحتملة التي يتعرض لها العمال، لمجرد زيادة رفايتهم، حيث أن ذلك يعرض شركته إلى تأخير في الإنجاز ومن ثم إلى غرامات تسبب لهل الخسائر. (كيث ديفر، ترجمة: سيد عبد الحميد مرسي ومحمد إسماعيل يوسف، 19-74، ص 116-117).

وتختلف القيم الإنسانية عن القيم الاقتصادية، فالقيم الاقتصادية هي قيم توزيعية أما القيم الإنسانية فإنها قيم نامية. ولعل في المثال التالي توضيحا لذلك: فإذا كان لدي خمسون دينارا وأعطيته لك تصبح أنت مالكة ملا أملاكها أنا ولا يمكن لكلينا أن يمتلك نفس المبلغ في نفس الوقت، أما إذا كان كل الناس المنقولة إليهم يصبحون مالكين لها دون أن يفقدها أحد منهم. أي أننا نستطيع أن ننشر القيم الإنسانية ولكننا لا نفقدها. (D.Davis & J.W. Newstrom, 1985, P. 24).

وخلاصة القول أن المدير في مؤسسة أو المشرف على عدد من العمال يمكنه أن يرفع الروح المعنوية لعامل دون أن يأخذها من آخر، فالعلاقات الإنسانية إذن ليست محدودة كالموارد الاقتصادية، بل إنها نامية تنمو مع وجود المناخ التنظيمي السليم. فالمناخ التنظيمي السليم يخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

قياس المناخ التنظيمي

تم تطوير عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي، حيث يكلف العاملون في هذه الأدوات بتقييم متغيرات إدارية رئيسية كالقيادة والدافعية والاتصال وطريقة اتخاذ القرارات ووضع الأهداف والرقابة في المنظمة أو في القسم أو في الدائرة التي يعملون فيها.

ومن أهم الأدوات الواضحة وشائعة الاستعمال في عملية قياس المناخ التنظيمي هي أداة (ليكورت) لقياس المناخ التنظيمي، حيث وضع المتغيرات السالفة الذكر واتخذ لكل متغير من هذه المتغيرات

أربعة أبعاد ولكل بعد خمس درجات. (S.A Altman et.al, 1985, PP. 613-614)

مقدار كبير	مقدار جوهري	بعض انشي	لاشي تقريبا	القيادة في مقدار الثقة بالمساعدين
٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦	١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١	١٠ ٩ ٨ ٧ ٦	٥ ٤ ٣ ٢ ١	
٥ وغالبا ٤	٤ و احيانا ٣، ٥	٤ و احيانا ٣	٤ و احيانا ٣، ٢، ١	الذاتية في الطريقة السائدة لفتح العامين المخبرات في التحدث بالمثل في الحكماء بالاحكام
٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦	١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١	١٠ ٩ ٨ ٧ ٦	٥ ٤ ٣ ٢ ١	
إلى اسفل وإلى أعلى إلى الجوانب	إلى اسفل وإلى أعلى	غالبا إلى الأسفل	إلى الأسفل	الاجتماع كيف تتعامل المعلومات عامة
٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦	١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١	١٠ ٩ ٨ ٧ ٦	٥ ٤ ٣ ٢ ١	
تؤخذ القرارات من خلال المؤسسة كاملة	تقرر الخطوط العريضة للسياسة في الأعلى مع تفويض أكثر	تقرر السياسة في الأعلى مع بعض التفويض	غالبا في المستويات العليا	اتخاذ القرار على في المستويات وتؤخذ القرارات
٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦	١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١	١٠ ٩ ٨ ٧ ٦	٥ ٤ ٣ ٢ ١	
تصدر الأوامر عن الجماعة ما عدا في أوقات الأزمات	تصدر الأوامر بعد مناقشتها مع آخرين	تصدر الأوامر وتؤخذ بعض الآراء	تصدر الأوامر من الأعلى	وضع الأهداف على حد الاحكام
٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦	١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١	١٠ ٩ ٨ ٧ ٦	٥ ٤ ٣ ٢ ١	
تقسم بشكل واسع	تفوض لمستوى أدنى	نوعا ما في الأعلى	في الأعلى	الرقابة من تكثف الرقابة للمراجعة
٢٠ ١٩ ١٨ ١٧ ١٦	١٥ ١٤ ١٣ ١٢ ١١	١٠ ٩ ٨ ٧ ٦	٥ ٤ ٣ ٢ ١	

شكل (٢-١) أداة ليكرت لقياس المناخ التنظيمي

(جامعة القدس المفتوحة، السلوك التنظيمي، 1995، ص. 305).

وبعد أن يقوم العاملون بتقييم هذه الأبعاد فإنه يمكن الحصول على تصور عام للمناخ التنظيمي حيث تؤخذ الدرجات التي حددها العامل وتجمع معا ثم يؤخذ معدل استجابات العاملين ويكون المناخ التنظيمي السائد وفقا للمجموع .

والتنظيمات التي تدرج تبعا للدرجات تكون كالاتي :- (S.A Altman et.al, 1985, PP. 638)

(١) مناخ اوتوقراطي مستغل (expletive autocratic climate)

وهو المناخ الذي يتراوح مجموع درجات المتغيرات فيه ما بين (٦-٣٠) درجة ومن أهم خصائص هذا المناخ أن الإدارة العليا لا تثق بالمساعدين الذين نادرا ما يشتركون في اتخاذ القرارات الإدارية، كما تلجأ الإدارة أيضا إلى استعمال التهديدات والعقوبات لإجبار العاملين على العمل .

(٢) مناخ اوتوقراطي إنساني نوعا (benevolent autocratic climate)

وهو المناخ الذي يتراوح مجموع درجات المتغيرات فيه ما بين (٣١-٦٠) درجة ويتميز هذا المناخ في أن مساعدي الإدارة العليا يشتركون بعض الشيء في اتخاذ القرارات ضمن أطر محددة وتستعمل المكافآت والعقوبات لدفع العاملين على العمل ضمن أطر الأنظمة والقوانين وفلسفة الإدارة الرئيسية هي قيادة المساعدين للعمل على طريقة المنظمة باستعمال عبارات معينة كعبارة ((من الأفضل أن تعمل كذا ...)) أو عبارة ((كما أريد وسوف اعتني بك في المستقبل ...)).

(٣) مناخ ديموقراطي استشاري (consultative democratic climate)

ويتراوح مجموع درجات هذا المناخ ما بين (٦١-٩٠) والمدراء في هذا المناخ لديهم بعض الثقة بالمساعدين بالرغم من اتخاذ القرارات الهامة في مستريات الإدارة العليا، وقيام المساعدين باتخاذ قرارات أقل أهمية، ولكن لا ينعدم الاتصال ما بين المدراء والمساعدين

والذي ينساب من أعلى إلى أسفل وبالعكس في السلم الإداري ويميل المدراء هنا إلى التشاور مع العاملين .

(٤) مناخ ديمقراطي مشارك (participative democratic climate)

وينحصر مجموع درجات المتغيرات في هذا المناخ ما بين (٩١-١٢٠) درجة حيث يثق المدراء في هذا النوع من المناخات ثقة تامة بمساعديهم، كما أنهم يفوضونهم باتخاذ القرارات الإدارية، ولا يكون الاتصال هنا باتجاهين فقط بل يكون بين مجموعات العمل أيضا ويجري التفاعل ما بين المساعدين والمدراء في بيئة ودية وجو ثقة وأمان .

الدراسات السابقة:-

لقد قام فريق البحث بالاطلاع على الدراسات السابقة التالية والتي تتعلق بموضوع المناخ التنظيمي:

◀ تحدث الدكتور محمد قاسم القريوتي في كتابه السلوك التنظيمي عن مفهوم المناخ التنظيمي واعتبره واحدا من تلك المفاهيم الذي بموجبه ينظر لأي مؤسسة بان لها ثقافة، ويتكون المناخ التنظيمي من عدة عوامل متمثلة بالهيكل التنظيمي، ونمط القيادة والإشراف، ونمط الاتصالات، ونوعية العمل، ومدى وجود فرص امام العاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات. إن مجموعة هذه العوامل ذات اثر كبير على سلوك العاملين وعليه فان من واجب الادارة أن تحسن المناخ التنظيمي بشكل يساهم في تحسين السلوك الإداري للعاملين.

ويرى القريوتي أن إهمال هذه العوامل يعتبر أحد المشاكل الرئيسية في الإدارة العربية التي لا تلقي الاهتمام الكافي، حيث ينصرف الاهتمام في اغلب الأحيان إلى النواحي التنظيمية دون هذه الأمور التي تتصل بالإنسان الذي هو جوهر العملية الإدارية.

كما تطرق المؤلف أيضا إلى أبعاد المناخ التنظيمي التي تؤثر على أداء العاملين والمتمثلة بالمهام التي يتطلبها العمل، ونمط المكافأة والعقاب، وأسلوب الإدارة وكونه مركزيا أو لا مركزيا، ومدى التأكيد على الإنجاز، والأولوية التي تعطىها الإدارة لتدريب وتطوير العاملين، ودرجة الأمن والمخاطرة التي يوفرها العمل، وكفاءة التنظيم.

◀ وفي دراسة ثانية بعنوان السلوك التنظيمي (كتاب جامعة القدس المفتوحة) تطرق المؤلفون إلى مفهوم المناخ التنظيمي والتعريفات المختلفة له، واعتبر المؤلفون أن المناخ التنظيمي هو طريقة الحياة في المنظمة، ويمكن أن يكون له تأثير على رضى العاملين عن أعمالهم وعلى دافعيتهم وأدائهم.

كما تناولت الدراسة أهمية المناخ التنظيمي ومحدداته، وعرج المؤلفون أيضا على قضية تنمية المناخ التنظيمي السليم في المنظمات، وبينوا إحدى الأدوات لقياس المناخ التنظيمي، وأشاروا إلى ضرورة تطوير الأدوات لقياس هذا المناخ بهدف التعرف على المناخ السائد في المؤسسة من حيث كونه اوتوقراطياً مستغلاً، أو إنسانياً نوعاً ما، أو ديموقراطياً استشارياً، أو ديموقراطياً مشاركاً.

◀ وفي دراسة أخرى لنسرين نايف العوران وآخرون في كتاب إدارة المكاتب تحدث المؤلفون عن المناخ التنظيمي وعرفوه على انه صورة المؤسسة أو شخصيتها كما يراها العاملون فيها، كما تطرقت الدراسة إلى العوامل المهمة التي تسهم في تشكيل المناخ التنظيمي في المؤسسة ورأت الدراسة أن تحسين المناخ التنظيمي لا يتم دون بحث

العوامل المؤثرة فيه، اذ ينبغي أن تشكل نتائج الدراسة أدوات أو وسائل لتعزيز النواحي الإيجابية في المؤسسة، وتغيير النواحي السلبية فيها أو تحسينها، لما في ذلك من أثر في إنتاجية المؤسسة ونوعية حياة العاملين فيها.

مقدمة عن نظم المعلومات:-

نتيجة الثورة المعلوماتية في بداية الثمانينيات و التطور السريع للتقنيات ووسائل الاتصال من جهة و انخفاض أسعارها من جهة أخرى، وكبر حجم السوق وتعدد نشاطاته أصبح العالم قرية صغيرة، مما أدى إلى تفاقم الحاجة للحصول على معلومات أكثر حداثة وتوظيفها لإنتاج ميزة تنافسية في ظل العولمة، بحيث وجدت حاجة ماسة إلى توفر نظم المعلومات في منظمات الأعمال المختلفة.

وتعرف نظم المعلومات بأنها مجموعة من الأفراد و البيانات والإجراءات المترابطة مع بعضها البعض لتقديم المعلومات المفيدة في الوقت المناسب (نجاحرة، جهاد و عدس معتصم، الدارة الوقت ومضيعاته، ٢٠٠٠). وتقوم نظم المعلومات بوظائف عدة في المنظمة من أهمها جمع البيانات، معالجة البيانات، إنتاج المعلومات، إدارة البيانات، رقابة وأمن المعلومات (د. محمد السعيد خشبه، نظم المعلومات، ص ٦٧).

ومن بعض فوائد نظم المعلومات ما يلي :-

(John Ward.Principles of Information Management. London Routledge. 1995.P28).

١. تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية.
٢. تحسين استغلال الممتلكات و الأصول.
٣. تقليل تكلفة تكنولوجيا المعلومات.
٤. الترشيح من القوى العاملة في بعض المجالات.

٥. تحسين التخطيط التنظيمي واتخاذ القرارات.
٦. زيادة السيطرة على المصادر.
٧. إيجاد مرونة في المنظمات.
٨. رفع مستوى الاداء في العمليات.
٩. زيادة مستوى الرضى الوظيفي و رضى الزبائن.

أما بالنسبة لأنواع نظم المعلومات فهي:-

١. نظم معالجة العمليات. Transaction Information System

يقوم بعمليات جمع، تخزين، معالجة، وتبويب للبيانات، وتكون هذه البيانات خاصة بالظروف أو الأحداث اليومية الداخلية للمنظمة والبيئة الخارجية لها، ونتيجة هذا النظام تقارير روتينية للأشخاص المعنيين سواء داخل المنظمة أم خارجها

٢. نظم أتمتة المكاتب. Office Automation System

يطبق هذا النظام تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الوظائف التي كانت تتم سابقا بواسطة الأفراد، ويقوم هذا النظام بتأدية عدة وظائف منها التنسيق بين الدوائر المختلفة في المنظمة، حلقة وصل بين البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

٣. نظم المعرفة Knowledge Work System

يعتمد هذا النظام على قاعدة المعرفة، وتخدم العاملين في المجالات المهنية و مجالات المعلومات، ومهمة هؤلاء العاملين هي خلق، وتشغيل، ونشر هذه المعلومات في المنظمة.

٤. نظم المعلومات الإدارية. Management Information System

نظام يعتمد على الحاسوب، يقدم المعلومات للمدراء في المستوى الإداري على شكل تقارير دورية أو استثنائية لدعم العمليات الإدارية من تخطيط ورقابة ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، مما يؤدي لحل المشاكل وتحسين الكفاءة.

٥. نظم دعم القرارات. Decision Support System

نظام مبني على الحاسوب لدعم المستوى الإداري في المنظمة، ويجمع بين البيانات وبين النماذج التحليلية لدعم القرارات في المنظمة.

٦. نظم دعم الإدارة العليا Executive Support System

هو نظام معلومات يعتمد على الحاسوب، مبني لدعم المديرين في المستوى الاستراتيجي وتقديم معلومات فورية على أساس التفاعل المباشر، ويعتمد على المعلومات الداخلية الملخصة من نظم المعلومات الإدارية، وكذلك المعلومات الخارجية والأحداث في البيئة المحيطة بالمنظمة.

تأثير نظم المعلومات على المناخ التنظيمي:-

ولمعرفة تأثير نظم المعلومات على المناخ التنظيمي، لا بد من استعراض أهم عناصره وهي:

المعلومات في التأثير على كل عنصر من هذه العناصر:

٢- تأثير نظم المعلومات على الهيكل التنظيمي:-

بما أن الهيكل التنظيمي يشتمل على حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، فإن لنظم المعلومات تأثير على كل من هذه العناصر، فمن الطبيعي أن يتأثر الهيكل التنظيمي تبعاً للتغيرات التي قد تطرأ على هيكل المهام والوظائف فيها نتيجة لاستخدام نظم المعلومات، فلا بد من تقلص دور وحجم الإدارة الوسطى في الهيكل التنظيمي بحيث يتم تزويد المعلومات للإدارة العليا بدلاً من الإدارة الوسطى، مما أدى لتحول الهيكل التنظيمي من الشكل العمودي إلى الشكل الأفقي.

أما من الناحية العملية فقد لعبت نظم المعلومات دوراً مساعداً، حيث عملت على تقوية الإدارة الوسطى ومكنتها من الحصول على المعلومات اللازمة لها.

وبشكل عام فقد ساعدت نظم المعلومات على التوجه نحو اللامركزية، وظهر ذلك في إعطاء صلاحيات كبيرة وواسعة إلى الإدارات والفروع، وعمات أيضاً على تقليل أو تقليص حجم وصلاحيات المركز الرئيسي للمنظمة.

وبالرغم من هذا الاتجاه العام فإن بعض المنظمات لا تزال توظف نظم المعلومات للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة لتقوية المركز الرئيسي فيها واعتماد أسلوب المركزية الإدارية.

٣- تأثير نظم المعلومات على طبيعة العمل:-

يمكن أن تؤثر نظم المعلومات على طبيعة العمل في المنظمة من خلال مجالين:-

quality of work

(١) نوعية العمل

overall level of employment

(٢) مستوى التوظيف

٤ تأثير نظم المعلومات على الهيكل التنظيمي:-

بما أن الهيكل التنظيمي يشتمل على حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، فإن لنظم المعلومات تأثير على كل من هذه العناصر، فمن الطبيعي أن يتأثر الهيكل التنظيمي تبعاً للتغيرات التي قد تطرأ على هيكل المهام والوظائف فيها نتيجة لاستخدام نظم المعلومات، فلا بد من تقلص دور وحجم الإدارة الوسطى في الهيكل التنظيمي بحيث يتم تزويد المعلومات للإدارة العليا بدلاً من الإدارة الوسطى، مما أدى لتحول الهيكل التنظيمي من الشكل العمودي إلى الشكل الأفقي.

أما من الناحية العملية فقد لعبت نظم المعلومات دوراً مساعداً، حيث عملت على تقوية الإدارة الوسطى ومكنتها من الحصول على المعلومات اللازمة لها.

وبشكل عام فقد ساعدت نظم المعلومات على التوجه نحو اللامركزية، وظهر ذلك في إعطاء صلاحيات كبيرة وواسعة إلى الإدارات والفروع، وعمات أيضاً! على تقليل أو تقليص حجم وصلاحيات المركز الرئيسي للمنظمة.

وبالرغم من هذا الاتجاه العام فإن بعض المنظمات لا تزال توظف نظم المعلومات للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة لتقوية المركز الرئيسي فيها واعتماد أسلوب المركزية الإدارية.

٤ تأثير نظم المعلومات على طبيعة العمل:-

يمكن أن تؤثر نظم المعلومات على طبيعة العمل في المنظمة من خلال مجالين:-

quality of work

(١) نوعية العمل

overall level of employment

(٢) مستوى التوظيف

٤ تأثير نظم المعلومات على الهيكل التنظيمي:-

بما أن الهيكل التنظيمي يشتمل على حجم المنظمة، ونمط السلطة، ونمط اتخاذ القرارات، فإن لنظم المعلومات تأثير على كل من هذه العناصر، فمن الطبيعي أن يتأثر الهيكل التنظيمي تبعاً للتغيرات التي قد تطرأ على هيكل المهام والوظائف فيها نتيجة لاستخدام نظم المعلومات، فلا بد من تقلص دور وحجم الإدارة الوسطى في الهيكل التنظيمي بحيث يتم تزويد المعلومات للإدارة العليا بدلاً من الإدارة الوسطى، مما أدى لتحول الهيكل التنظيمي من الشكل العمودي إلى الشكل الأفقي.

أما من الناحية العملية فقد لعبت نظم المعلومات دوراً مساعداً، حيث عملت على تقوية الإدارة الوسطى ومكنتها من الحصول على المعلومات اللازمة لها.

وبشكل عام فقد ساعدت نظم المعلومات على التوجه نحو اللامركزية، وظهر ذلك في إعطاء صلاحيات كبيرة وواسعة إلى الإدارات والفروع، وعمات أيضاً على تقليل أو تقليص حجم وصلاحيات المركز الرئيسي للمنظمة.

وبالرغم من هذا الاتجاه العام فإن بعض المنظمات لا تزال توظف نظم المعلومات للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات اللازمة لتقوية المركز الرئيسي فيها واعتماد أسلوب المركزية الإدارية.

٤ تأثير نظم المعلومات على طبيعة العمل:-

يمكن أن تؤثر نظم المعلومات على طبيعة العمل في المنظمة من خلال مجالين:-

quality of work

(١) نوعية العمل

overall level of employment

(٢) مستوى التوظيف

كانت أولى التوقعات في مجال طبيعة العمل أن تلعب تكنولوجيا المعلومات دوراً سلبياً في التأثير على العمل من ناحيتين:-

١. من ناحية انخفاض جودة العمل لاعتبار أن الحواسيب تقلل الحاجة إلى المهارات المختلفة، وتأخذ الأعمال الذكية لتنفيذها، وبذلك تصبح المسارات الوظيفية أقصر، وتقترب المستويات الإشرافية من العمليات.

٢. أما من الناحية الأخرى فقد توقعت هذه الدراسات أن يفقد العمل الطابع الاجتماعي، بحيث ستتحول الأعمال من مجموعات عمل إلى أعمال فردية في مراكز عمل محوسبة مما سيؤدي لتخريب شبكة العلاقات الاجتماعية في المنظمة.

ولكن في الواقع (من الناحية العملية) فقد كان لنظم المعلومات تأثير كبير في بيئة العمل بحيث:-

✓ أدت نظم المعلومات لإعادة توزيع الأعمال تنظيمياً ومكانياً، فمثلاً يمكن إنجاز العمل الإداري في البيت، دون الحاجة للحضور للمكتب، ولكن هذا العمل يبعد العامل عن شبكة العلاقات الاجتماعية.

✓ أدت نظم المعلومات إلى إيجاد إمكانية مركزة الأعمال المكتتية في مراكز خدمات، فمثلاً جعل جميع أعمال السكرتارية في مركز طباعة يخدم المنظمة يؤدي لزيادة الكفاءة، ولكنه يضعف شبكة العلاقات الاجتماعية ما بين المدراء والموظفين.

✓ أن توفر التغيير والتجديد المستمر من قبل نظم المعلومات يجعل جو العمل بعيداً عن الروتين و الملل، ويشعر الفرد بوجود التحدي وبوجود شيء جديد يعمل على جذب العمل لمؤسسته ويؤدي لتعزيزه بقاءه فيها.

✓ بشكل عام لتكنولوجيا المعلومات تأثير على بعض الأعمال، بحيث أصبحت بعض الأعمال تتطلب مهارات أقل، وأعمال أخرى تتطلب مهارات أكثر، ولكن في معظم الحالات كان التأثير نحو تعزيز المهارات اللازمة للعمل وتوسيع المسارات الوظيفية، وظهور حاجة إلى وظائف وأعمال جديدة كالمبرمجين ومحلي النظم ومهندسي الشبكات وغيرهم.

وساعدت نظم المعلومات الموظفين الإداريين في اتخاذ قرارات صعبة ومعقدة مما أدى إلى إغناء العمل.

ولكن قد يوجد لنظم المعلومات بعض الآثار السلبية ليس بسبب الحواسيب وإنما نتيجة التصميم غير الجيد للعمل أو لهذه النظم.

◀ تأثير نظم المعلومات على نمط القيادة والإشراف:-

بما أن نمط القيادة والإشراف تعتبر إحدى العوامل الرئيسية التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي فإن لنظم المعلومات تأثير عليها، فمن خلال دائرة نظم المعلومات في المنظمة، يمكن أن تعطي هذه الدائرة أسلوباً إدارياً فعالاً ومميزاً في الإشراف والرقابة، مما يشعر الفرد بالراحة و الطمأنينة، وبذلك تعزز دوره وتقوي انتماءه للمؤسسة ولا تدعه يبحث عن عمل آخر، لذا فإن هذه الدائرة تزود المؤسسة بأسلوب قيادة ورقابة يقوم على الثقة وتحمل المسؤولية بحيث يشعر الفرد انه جزء من المؤسسة.

◀ تأثير نظم المعلومات على اتخاذ القرارات:-

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة اعتماداً على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبناءً على الموارد المتاحة في هذه المنظمة.

✓ بشكل عام لتكنولوجيا المعلومات تأثير على بعض الأعمال، بحيث أصبحت بعض الأعمال تتطلب مهارات أقل، وأعمال أخرى تتطلب مهارات أكثر، ولكن في معظم الحالات كان التأثير نحو تعزيز المهارات اللازمة للعمل وتوسيع المسارات الوظيفية، وظهور حاجة إلى وظائف وأعمال جديدة كالمبرمجين ومحلي النظم ومهندسي الشبكات وغيرهم.

وساعدت نظم المعلومات الموظفين الإداريين في اتخاذ قرارات صعبة ومعقدة مما أدى إلى إغناء العمل.

ولكن قد يوجد لنظم المعلومات بعض الآثار السلبية ليس بسبب الحواسيب وإنما نتيجة التصميم غير الجيد للعمل أو لهذه النظم.

◀ تأثير نظم المعلومات على نمط القيادة والإشراف:-

بما أن نمط القيادة والإشراف تعتبر إحدى العوامل الرئيسية التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي فإن لنظم المعلومات تأثير عليها، فمن خلال دائرة نظم المعلومات في المنظمة، يمكن أن تعطي هذه الدائرة أسلوباً إدارياً فعالاً ومميزاً في الإشراف والرقابة، مما يشعر الفرد بالراحة و الطمأنينة، وبذلك تعزز دوره وتقوي انتماءه للمؤسسة ولا تدعه يبحث عن عمل آخر، لذا فإن هذه الدائرة تزود المؤسسة بأسلوب قيادة ورقابة يقوم على الثقة وتحمل المسؤولية بحيث يشعر الفرد انه جزء من المؤسسة.

◀ تأثير نظم المعلومات على اتخاذ القرارات:-

تعرف عملية اتخاذ القرارات بأنها اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل الممكنة لتحقيق هدف أو مجموعة أهداف خلال فترة زمنية معينة اعتماداً على البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وبناءً على الموارد المتاحة في هذه المنظمة.

فتكنولوجيا ونظم المعلومات تزيد من فعالية اتخاذ القرارات، بحيث تتيح للمدراء استخدامها للحصول على المعلومات الضرورية المتعلقة بالقرارات المطلوب اتخاذها وتدعم وتطور عملية اتخاذ القرار بفعالية.

أما الطريقة التي تستخدمها دائرة نظم المعلومات لتوجيه المدراء لاتخاذ القرار السليم هي أنها تصنف البيانات تبعاً للمستوى الإداري الذي يتخذ فيه القرار، وبهذا تعمل على إعطاء كل مدير البيانات اللازمة لاتخاذ القرار بناءً على مستواه الإداري، مما يقلل من الخطأ في نسبة المدخلات، والذي بدوره يؤدي لانخفاض الخطأ في المخرجات.

← تأثير نظم المعلومات على الاتصالات:-

الاتصالات هي إرسال المعلومات بأي شكل كان (صوت، بيانات، نصوص، وصور) من مكان لآخر باستخدام الوسائل الإلكترونية أو الضوئية أو اليدوية. واتصالات البيانات تعني عملية نقل واستلام البيانات من خلال خطوط الاتصال التي تربط بين حاسوب أو أكثر، ومعدات إدخال وإخراج متعددة.

وقد حصلت تطورات مختلفة في مجال الاتصالات واستخدامها في المنظمات الصناعية حيث ازدادت المنافسة بشكل واضح بين الموردين والناقلين ومؤسسات الخدمات.

وبما أن أنواع نظم المعلومات متعددة فإنها تؤثر على طبيعة الاتصال، ولكن بشكل عام يمكن إجمال تأثير نظم المعلومات على الاتصال فيما يلي:-

١. استخدام نظم أتمتة المكاتب تزودنا بأدوات وأساليب للتوثيق وعرض البيانات

مثل معالج الكلمات، وأدوات العرض.

٢. استخدام البريد الصوتي والبريد الإلكتروني يساعد العاملين على العمل مع

بعضهم البعض وتساهم في مشاركة البيانات فيما بينهم.

٣. يساعد استخدام نظم المعلومات على خلق قاعدة بيانات تمكن العاملين من معالجة البيانات بشكل سريع وبذلك تسهل عملية جمع وتخزين البيانات المتعلقة بالعمليات المختلفة في المنظمة.
٤. استخدام نظم المعلومات في الاتصالات يساعد على إيجاد قواعد وإرساء حقائق لشرح المشاكل وإيجاد حلول لها بدلاً من الاعتماد على الفرائض والآراء والاقتراحات.
٥. تحليل البيانات باستخدام نظم دعم القرارات يساعد المنظمة على أن تزود عاملها بعقلانية واضحة لشرح وتوضيح القرارات التي يتخذها.
٦. استخدام نظم المعلومات تدعم الاتصالات عن طريق مشاركة البيانات بين العاملين في المؤسسة، وهذا يساعد العاملين على أن يتموا أجزاء مختلفة من المهام الملقاة على عاتقهم.
٧. استخدام نظم المعلومات يساعد العاملين على أن يشرحوا ويوضحوا للمستهلكين النتائج التي تم التوصل إليها.
٨. ضمن التطورات الحديثة وظهور الإنترنت التي لعبت دوراً كبيراً وبارزاً في التأثير على الاتصالات، بحيث قلت تكلفة الاتصال وعملت على بناء شبكات اتصال تربط المؤسسات مع بعضها، أو تربط العاملين مع بعضهم البعض في المؤسسات الكبرى مما يقلل التكلفة ويعزز العملية الإتصالية.

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث

منهجية البحث

الفصل الثالث

منهجية البحث

- ◀ منهجية البحث
- ◀ مجتمع البحث
- ◀ عينة الدراسة
- ◀ أدوات جمع البيانات
- ◀ أدوات تحليل البيانات
- ◀ أدوات عرض البيانات

الفصل الثالث

منهجية البحث

يشتمل هذا الفصل على منهجية البحث التي تتبعها فريق البحث، «جمع البحث»، «عينة البحث»، وأدوات البحث (أدوات جمع البيانات، أدوات عرض البيانات، وأدوات تحليل البيانات).

منهجية البحث :

تعرف منهجية البحث بأنها الطريقة التي يستخدمها الباحث ويسلكها للإجابة على الأسئلة التي تثيرها المشكلة قيد البحث من حيث ملاحظاتها والتحدث عنها بما يساعد على وصفها وتفسيرها .

تتعدد المناهج التي يستعين بها الباحث في إجراء بحثه، ولقد اتبع فريق البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف المناخ التنظيمي و أثره على أداء عمالي شركات الأحذية بمدينة الخليل، ولقد استخدم فريق البحث هذا الأسلوب لأنه لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها بل لأنه يشتمل على تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر وبحيث يكون هدف تنظيم المعلومات وتصنيفها هو مساعدة فريق البحث في الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعده في تطوير الواقع الذي درسه، فالأسلوب الوصفي لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فقط بل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره. وبذلك، فإن البحث الوصفي لا ينتهي بالحصول على المعلومات بل يتعدى ذلك للوصول إلى تفسيرات واستنتاجات وتعميمات. ولقد استخدم فريق البحث المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع الدراسة التي يقوم بها لان هذه الدراسة لها

الفصل الثالث

منهجية البحث

يشتمل هذا الفصل على منهجية البحث التي اتبعتها فريق البحث، مجتمع البحث، عينة البحث، وأدوات البحث (أدوات جمع البيانات، أدوات عرض البيانات، وأدوات تحليل البيانات) .

منهجية البحث :

تعرف منهجية البحث بأنها الطريقة التي يستخدمها الباحث ويسلكها للإجابة على الأسئلة التي تثيرها المشكلة قيد البحث من حيث ملاحظاتها والتحدث عنها بما يساعد على وصفها وتفسيرها .

تتعدد المناهج التي يستعين بها الباحث في إجراء بحثه، ولقد اتبع فريق البحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لوصف المناخ التنظيمي و أثره على أداء عاملي شركات الأحذية بمدينة الخليل، ولقد استخدم فريق البحث هذا الأسلوب لأنه لا يقتصر فقط على وصف الظاهرة وجمع المعلومات والبيانات عنها بل لأنه يشتمل على تصنيف هذه المعلومات وتنظيمها والتعبير عنها كميًا وكيفيًا بحيث يؤدي ذلك للوصول إلى فهم لعلاقات هذه الظاهرة مع غيرها من الظواهر وبحيث يكون هدف تنظيم المعلومات وتصنيفها هو مساعدة فريق البحث في الوصول إلى استنتاجات وتعميمات تساعده في تطوير الواقع الذي درسه، فالأسلوب الوصفي لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو فقط بل الوصول إلى استنتاجات تساهم في فهم هذا الواقع وتطويره. وبذلك، فإن البحث الوصفي لا ينتهي بالحصول على المعلومات بل يتعدى ذلك للوصول إلى تفسيرات واستنتاجات وتعميمات. ولقد استخدم فريق البحث المنهج الوصفي لأنه يتناسب مع الدراسة التي يقوم بها لان هذه الدراسة لها

تطبيقات واقعية عملية.

مجتمع البحث :

يعرف مجتمع البحث بأنه جميع المفردات التي تكون موضوع مشكلة البحث والتي ينصب الاهتمام عليها خلال الدراسة. ويتكون مجتمع البحث لهذه الدراسة من جميع شركات صناعة الأحذية الموجودة في مدينة الخليل في الفترة ما بين ٢٠٠١/١٠/١ - ٢٠٠٢/١/٢٥ والبالغ عددها (٧٥) .

عينة البحث:

تعتبر العينة جزءا من المجتمع الأصلي يتم اختيارها بطرق وأساليب مختلفة بحيث تغني الباحث عن دراسة المجتمع الأصلي لان ذلك يتطلب الكثير من الوقت والتكلفة والجهد. ولذلك سيتم اختيار عينة من مجتمع الدراسة وبحيث تكون هذه العينة ممثلة لخصائص المجتمع كله، وهذا بدوره يمكننا من تعميم النتائج التي سيتم التوصل إليها على كل أفراد المجتمع الأصلي للدراسة.

لقد قام فريق البحث باختيار عينة تتألف من (٢٠) شركة لتمثل مجتمع الدراسة وقد تم اختيار العينة بالطريقة العشوائية وبحيث تم استبعاد الشركات التي يقل عدد العاملين بها عن (٥) عمال.

لقد تم الحصول على أسماء وعناوين الشركات من الغرفة التجارية في محافظة الخليل، وفيما يلي عرض للشركات التي تم اختيارها كعينة للدراسة والتي أجريت عليها الدراسة:

١. شركة قمر لصناعة الأحذية.
٢. شركة الزغل لصناعة الأحذية.
٣. شركة أوسكار لصناعة الأحذية.
٤. شركة توستي لصناعة الأحذية.
٥. شركة ريم لصناعة الأحذية.
٦. شركة رويال لصناعة الأحذية.
٧. شركة بريما لصناعة الأحذية.
٨. شركة هاي شو لصناعة الأحذية.
٩. شركة الزغير لصناعة الأحذية.
١٠. شركة يوكو لصناعة الأحذية.
١١. شركة باك فاير لصناعة الأحذية.
١٢. شركة سموح لصناعة الأحذية.
١٣. شركة فينا لصناعة الأحذية.
١٤. شركة روما لصناعة الأحذية.
١٥. شركة أبو عمر لصناعة الأحذية.
١٦. شركة نابولي لصناعة الأحذية.
١٧. شركة رامكو لصناعة الأحذية.
١٨. شركة الأهلية لصناعة الأحذية.
١٩. شركة بيتا لصناعة الأحذية.
٢٠. شركة يالو لصناعة الأحذية.

أدوات البحث:

١. الاستبانة:

أستخدم فريق البحث الاستبانة بشكل اساسي للحصول على المعلومات المتعلقة بعينة الدراسة، ولقد احتوت الاستبانة على مجموعة من الاسئلة تم توزيعها بشكل يضمن قياس جميع العوامل التي تم التعرض لها في المقدمة النظرية.

لقد تم توزيع (٦٠) استبانة استرجع منها (٥٦) استبانة، أي ما نسبته (٩٣%) .

مكونات الاستبانة

لقد احتوت الاستبانة على الأقسام التالية :

القسم الأول :

يحتوي هذا القسم على أسئلة تتعلق بمتغيرات الجنس ، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع العمل(الوظيفة).

القسم الثاني :

يتكون هذا القسم من مجموعة من الأسئلة المتعلقة بالعوامل المحددة للمناخ التنظيمي:

١. نمط الإدارة والقيادة والإشراف ويضم الفقرات (٣،٢،١).
٢. طبيعة العمل ويضم الفقرات (٦،٥،٤).
٣. نمط المكافأة ويضم الفقرات (١٢،١١،١٠،٩،٨،٧).
٤. مدى اهتمام الإدارة بتدريب وتطوير العاملين ويضم الفقرات (٢٦،١٥،١٤،١٣).
٥. كفاءة ومرونة التنظيم ويضم الفقرات (١٨،١٧،١٦).
٦. نمط الاتصالات ويضم الفقرات (٢٣،٢٢،٢١،٢٠).

٧. مدى تلاؤم نمط العمل مع قدرات الفرد ويضم الفقرات (٢٥،٢٤).
٨. بيئة و ظروف العمل ودرجة الأمن التي يوفرها العمل ويضم الفقرات (٣١،٣٠،٢٩،٢٨،٢٧)

القسم الثالث :

ويحتوي هذا القسم على أسئلة لقياس درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي وتضم:

١. نمط الإدارة.
٢. نمط القيادة والإشراف.
٣. نمط المكافأة.
٤. نمط الاتصالات.
٥. التدريب.
٦. طبيعة العمل.
٧. تكنولوجيا العمل.
٨. بيئة و ظروف العمل.
٩. درجة الأمن التي يوفرها العمل.

القسم الرابع:

يتضمن هذا القسم عدداً من الأسئلة العامة التي تتعلق بتقييم الموظف لمستوى أدائه الحالي و مقارنته بمستوى الاداء الذي كان لديه في السنة الماضية.

٧. مدى تلاؤم نمط العمل مع قدرات الفرد ويضم الفقرات (٢٥،٢٤).
٨. بيئة و ظروف العمل ودرجة الأمان التي يوفرها العمل ويضم الفقرات (٣١،٣٠،٢٩،٢٨،٢٧)

القسم الثالث :

ويحتوي هذا القسم على أسئلة لقياس درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي وتضم:

١. نمط الإدارة.
٢. نمط القيادة والإشراف.
٣. نمط المكافأة.
٤. نمط الاتصالات.
٥. التدريب.
٦. طبيعة العمل.
٧. تكنولوجيا العمل.
٨. بيئة و ظروف العمل.
٩. درجة الأمان التي يوفرها العمل.

القسم الرابع:

يتضمن هذا القسم عدداً من الأسئلة العامة التي تتعلق بتقييم الموظف لمستوى أدائه الحالي و مقارنته بمستوى الاداء الذي كان لديه في السنة الماضية.

٢. المراجع العلمية و الدراسات السابقة:

تعتبر المراجع العلمية والدراسات السابقة المصدر الثانوي الذي تم من خلاله الحصول على المعلومات ولقد تم ذلك بالرجوع إلى كل من مكتبة جامعة بوليتيكنك فلسطين، ومكتبة جامعة الخليل ومكتبة بلدية الخليل.

أدوات تحليل البيانات:

لقد قام فريق البحث بعملية تفريغ الاستبانات يدويا حيث تم جمع عدد تكرار الإجابات التي تشير الى اختيار معين بالنسبة لكل سؤال ومن ثم تحديد النسبة المئوية التي يشكلها مجموع تكرار الإجابات لذلك الاختيار نسبة الى العدد الكلي للاستبانات التي تم استلامها. هذا وقد تم عرض النتائج في جداول توضح التكرار والنسبة المئوية للإجابات المتعلقة بكل سؤال، كما قام فريق البحث بتمثيل النتائج باستخدام الرسوم البيانية.

أدوات عرض البيانات:

تهدف أدوات عرض البيانات الى توضيح النتائج و البيانات التي تم الحصول عليها وعرضها بشكل مبسط يسهل الاطلاع عليها، ومن أهم الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة الجداول والأشكال البيانية.

الفصل الرابع

عرض النتائج

و

تحليلها

الفصل الرابع

عرض النتائج وتطبيقها

الفصل الرابع

عرض النتائج

و

تحليلها

« التحليل الإحصائي لأسئلة الدراسة »

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

يوضح هذا الفصل عملية تفريغ الاستبانة وعرض للنتائج للتعرف على مدى توفر مناخ تنظيمي سليم في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل ومدى تأثير هذا المناخ على أداء العاملين إضافة إلى التعرف على أهم العوامل التي تحول دون توفر مناخ تنظيمي سليم وكذلك العوامل التي تؤدي لوجود مناخ تنظيمي سليم والتي بالتالي تؤدي لتحسين أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

لقد قام فريق البحث بعملية تفريغ الاستبانات يدويا حيث تم جمع عدد تكرار الإجابات التي تشير الى اختيار معين بالنسبة لكل سؤال ومن ثم تحديد النسبة المئوية التي يشكلها مجموع تكرار الإجابات لذلك الاختيار نسبة الى العدد الكلي للاستبانات التي تم استلامها. هذا وقد تم عرض النتائج في جداول توضح التكرار و النسبة المئوية للإجابات المتعلقة بكل سؤال، كما قام فريق البحث بتمثيل النتائج باستخدام الرسوم البيانية.

القسم الاول:البيانات الشخصية.

وتتمثل في خصائص العينة حسب متغيرات الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، ونوع العمل او الوظيفة.

١. خصائص العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم (١) خصائص أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس، ولقد شكلت فئة الذكور عابية أفراد العينة حيث كانت نسبتهم (٨٠%) من إجمالي العينة، أما الإناث فكانت نسبتهن (٢٠%).

الفصل الرابع

عرض النتائج وتحليلها

يوضح هذا الفصل عملية تفريغ الاستبانة وعرض للنتائج للتعرف على مدى تأثير هذا العامل على العاملين في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل ومدى تأثير هذا العامل على العاملين إضافة إلى التعرف على أهم العوامل التي تحول دون توفر هذا العامل على العاملين العاملين التي تؤدي لوجود مناخ تنظيمي سليم والتي بالتالي تؤدي لتحسين أداء العاملين ورضاهم الوظيفي.

لقد قام فريق البحث بعملية تفريغ الاستبانات يدويا حيث تم جمع عدد تكرار الإجابات التي تشير الى اختيار معين بالنسبة لكل سؤال ومن ثم تحديد النسبة المئوية التي تشكلها مجموع تكرار الإجابات لذلك الاختيار نسبة الى العدد الكلي للاستبانات التي تم استلامها. هذا وقد تم عرض النتائج في جداول توضح التكرار و النسبة المئوية للإجابات المتعلقة بكل سؤال، كما قام فريق البحث بتمثيل النتائج باستخدام الرسوم البيانية.

القسم الاول: البيانات الشخصية.

وتتمثل في خصائص العينة حسب متغيرات الجنس، العمر، المهنة، مستوى التعليم، ونوع العمل او الوظيفة.

١. خصائص العينة حسب الجنس:

يوضح الجدول رقم (١) خصائص أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس.

عالية أفراد العينة حيث كانت نسبتهم (٨٠%) من إجمالي العينة.

(٢٠%).

جدول رقم (١)

خصائص العينة من حيث الجنس

النسبة المئوية	التكرار	الجنس
٨٠%	٤٥	نكر
٢٠%	١١	أنثى
١٠٠%	٥٦	المجموع

٢. خصائص العينة حسب الفئة العمرية:

يوضح الجدول التالي رقم (٢) الفئة العمرية لأفراد العينة حيث كانت أعمار أغلبية أفراد العينة تتراوح ما بين (٢٠-٣٠) عاماً وذلك بما نسبته (٦٥%)، في حين مثل الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن (٤٠) عاماً ما نسبته (١٠%)، أما الأفراد الذين تقل أعمارهم عن (٢٠) عاماً كانت نسبتهم (٢٢%)، بينما شكل الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين (٣١-٤٠) عاماً ما نسبته (١٢%) من أفراد العينة.

جدول رقم (٢)

خصائص العينة حسب الفئة العمرية

النسبة المئوية	التكرار	الفئة العمرية
٢٢%	٧	أقل من ٢٠
٥٦%	٣٦	٢٠-٣٠
١٢%	٥	٣١-٤٠
١٠%	٨	فوق ٤٠
١٠٠%	٥٦	المجموع

٣. خصائص العينة حسب المؤهل العلمي:

يتضح من الجدول رقم (٣) ان التحصيل العلمي لغالبية أفراد العينة هو الثانوية العامة فما دون حيث شكلت نسبتهم (٧٣%) ، أما حملة شهادة الدبلوم فقد مثلوا نسبة (٢٣%) ، وحملة شهادة البكالوريوس (٤%) ، أما فيما يتعلق بدرجة الماجستير فأعلى فلم يمثلها أحد من أفراد العينة.

جدول رقم (٣)

خصائص العينة حسب المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
٧٣%	٤١	ثانوية عامة فما دون
٢٣%	١٣	دبلوم
٤%	٢	بكالوريوس
-	٠	ماجستير فأعلى
١٠٠%	٥٦	المجموع

٤. خصائص العينة حسب سنوات الخبرة لإفراد العينة:

يشير الجدول رقم (٤) ان غالبية العاملين في شركات صناعة الأحذية الذين شملتهم الدراسة لديهم الخبرة في مجال العمل ما بين (١-٥) سنوات بنسبة (٣٩%) ، أما أولئك الذين لديهم خبرة اكثر من (١٠) سنوات كانت نسبتهم (٣٢%) وأولئك الذين تتراوح خبرتهم ما بين (٦-١٠) سنوات كانت نسبتهم (٢٠%) ، في حين شكلت نسبة العاملين الذين تقل خبرتهم عن سنة (٩%) فقط.

ان هذه النتائج من شأنها ان تدعم صحة ودقة المعلومات التي سيتم التوصل لها من خلال البحث لان معظم أفراد العينة لديهم الخبرة بالقدر الكافي لتفهم واقع الشركات التي يعملون بها والمناخ التنظيمي الذي يعملون به وبالتالي القدرة على تحديد ما من شأنه التأثير على الاداء.

جدول رقم (٤)

خصائص العينة حسب سنوات الخبرة لإفراد العينة

النسبة المئوية	التكرار	سنوات الخبرة
٩%	٥	أقل من سنة
٣٩%	٢٢	١-٥ سنوات
٢٠%	١١	٦-١٠ سنوات
٣٢%	١٨	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠%	٥٦	المجموع

٥. خصائص العينة حسب نوع العمل أو (الوظيفة):

يوضح الجدول رقم (٥) توزيع العاملين الذين شملتهم الدراسة وفقا لنوع العمل او الوظيفة، وقد كانت غالبية الأفراد من العمال العاديين غير المهرة حيث شكلت نسبتهم (٤١%)، ويليهم العاملين في مجال التصميم، في حين شكلت نسبة العاملين من فئة ماكنجي (١٨%) والعاملين في مجال الصيانة (١١%).

جدول رقم (٥)

خصائص العينة حسب نوع العمل(الوظيفة)

النسبة المئوية	التكرار	نوع العمل
٤١%	٢٣	عامل عادي
١٨%	١٠	ماكنجي
١١%	٦	صيانة
٣٠%	١٧	تصميم
١٠٠%	٥٦	المجموع

القسم الثاني: العوامل المحددة للمناخ التنظيمي:

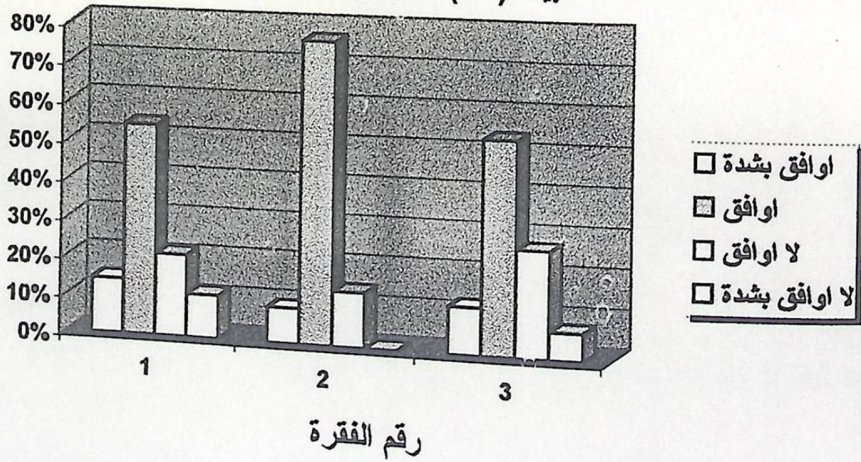
(١) طبيعة (نمط) الادارة والقيادة والإشراف في شركات الأحذية بمدينة الخليل:

جدول رقم (٦)

طبيعة (نمط) الادارة والقيادة والإشراف

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	مجموع	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع الكلي
١	تتيح إدارة الشركة المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات أو إبداء الآراء والاجتهادات أو اقتراح بعض الحلول	%١٤	%٥٤	%٦٨	%٢١	%١١	%٣٢
٢	الإشراف الذي أتلقاه من مشرفي أو رئيسي المباشر كاف ومقبول ويجنبني الوقوع في الأخطاء	%٩	%٧٧	%٨٦	%١٤	-	%١٤
٣	نمط القيادة والإشراف في الشركة ديموقراطيا	%١٢	%٥٤	%٦٦	%٢٧	%٧	%٣٤

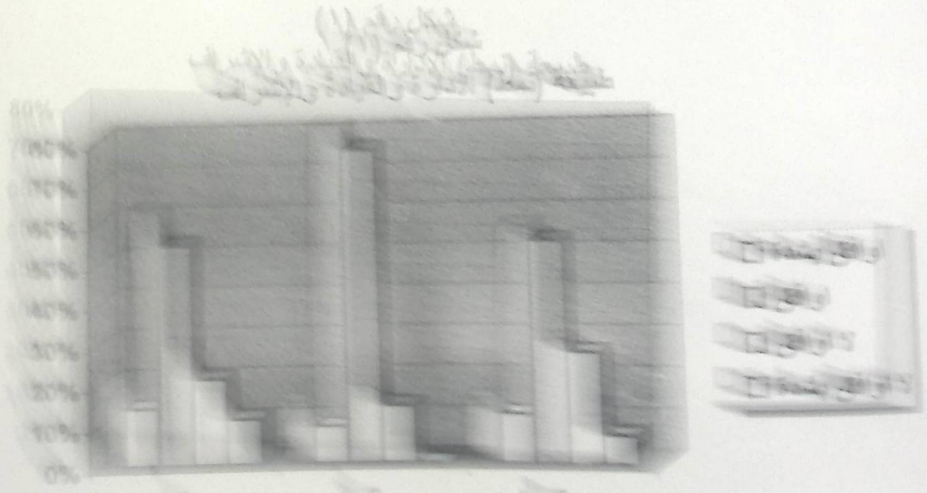
شكل رقم (١)
طبيعة (نمط) الادارة والقيادة والإشراف



بالنظر الى الجدول رقم (٦) والموضح بيانيا بالشكل رقم (١) نجد ان إدارات شركات صناعة الأحذية موضوع الدراسة تستمع بشكل جيد لآراء واقتراحات العاملين المتعلقة بالعمل كما إنها تشركهم في اتخاذ بعض القرارات او الاجتهادات أو طرح بعض الحلول في ما يتعلق بالعمل، ويدل على ذلك ما أفاد به (%٦٨) من العاملين الذين شملتهم العينة.

جدول رقم (1)
 طبيعة (معدل) الإدارة والقيادة والشراف

رقم	البيان	الوقت	الوقت	الوقت	الوقت	الوقت
1	تتيح إدارة الشركة المجال للمساهمين للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات أو إنهاء الآراء والاجتهادات أو التصريح ببعض البنود	100%	100%	100%	100%	100%
2	الإشراف الذي أتقاه من مشرفي إدارة وتعيين الجوائز كالمقبول ويجلب الرضا على الأخطاء	100%	100%	100%	100%	100%
3	تتطلب القيادة والإشراف في الشركة	100%	100%	100%	100%	100%

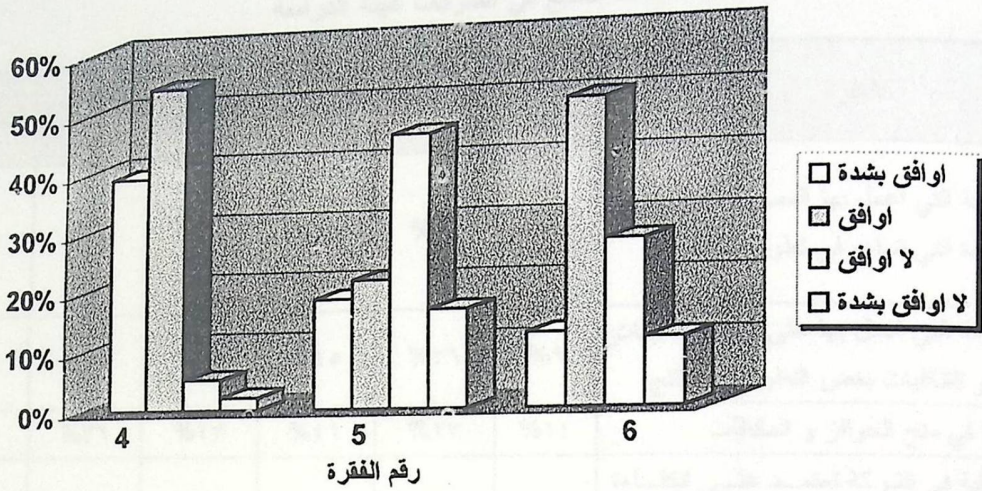


100%	
100%	
100%	

البيان المالي رقم (1) والموضح به بالتفصيل (1) معدل إدارات شركة
 التي تتيح المجال للمساهمين للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات أو
 إنهاء الآراء والاجتهادات أو التصريح ببعض البنود
 الإشراف الذي أتقاه من مشرفي إدارة وتعيين الجوائز كالمقبول ويجلب
 الرضا على الأخطاء
 تتطلب القيادة والإشراف في الشركة

شكل رقم (٢)

طبيعة العمل الموجود في الشركات عينة الدراسة



بالنظر إلى الجدول رقم (٧) والموضح بيانياً بالشكل رقم (٢) نلاحظ بان العمل الذي يمارس في شركات صناعة الأحذية موضوع الدراسة هو في الغالب ذو طبيعة روتينية كما أفاد بذلك (٩٣%) من العاملين في تلك الشركات ويمكن ربط ذلك بالنتائج التي يظهرها الجدول رقم (٥)

حيث ان غالبية العاملين هم من فئة العمال العاديين غير المهرة.

وبالرغم من روتينية العمل في شركات صناعة الأحذية، إلا ان ذلك لا يسبب الملل للعاملين كما أفاد بذلك (٦١%) من العاملين وقد يرجع ذلك الى ان الأدوات التي يستخدمها العاملون تعمل بشكل أوتوماتيكي مما يؤدي الى عدم الحاجة الى كثير من التركيز وهذا بدوره يتيح الفرصة للعامل الى تبادل الحديث مع الزملاء او الاستماع لأي وسيلة إذاعية مما يساعد على كسر حاجز الملل الموجود.

٣) نمط المكافأة المتبع في شركات صناعة الأحذية :

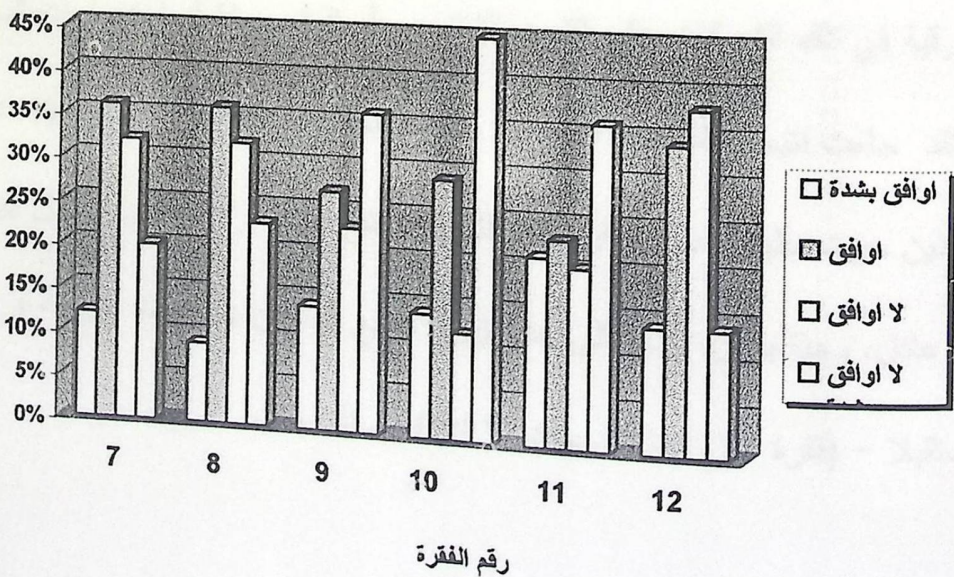
جدول رقم (٨)

نمط المكافأة المتبع في الشركات عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	المجموع	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع الكلي
٧	تكافئ الشركة التي اعمل بها العمل المتميز و الافكار الجيدة التي تساهم في تطوير العمل	١٢%	٣٦%	٤٨%	٣٢%	٢٠%	١٠٠%
٨	تكافئ الشركة التي اعمل بها على التقيد بالتعليمات و القوانين و الشكليات بغض النظر عن النتائج	٩%	٣٦%	٤٥%	٣٢%	٢٣%	١٠٠%
٩	هناك عدالة في منح الحوافز و المكافآت	١٤%	٢٧%	٤١%	٢٣%	٣٦%	١٠٠%
١٠	سياسة الترقية في الشركة تعتمد على الكفاءة و التميز في الإنجاز	١٤%	٢٩%	٤٣%	١٢%	٤٥%	١٠٠%
١١	نظام الترقية المتبع في الشركة نظام عادل	٢٠%	٢١%	٤١%	٢٣%	٣٦%	١٠٠%
١٢	نظام الترقية المتبع بالشركة يزودني بإمكانيات و فرص للترقية و التقدم بالعمل مستقبلا	١٤%	٣٤%	٤٨%	٣٨%	١٤%	١٠٠%

شكل رقم (٣)

نمط المكافأة المتبع في شركات صناعة الأحذية



نلاحظ من خلال الجدول رقم (٨) و الموضح بيانيا بالشكل رقم (٣) ان شركات صناعة الأحذية عينة الدراسة لا تكافئ العمل المتميز و الأفكار الجيدة التي تساهم في تطوير العمل - (فقرة ٧) - حيث أفاد ما نسبته (٥٢%) من العاملين في تلك الشركات الى ان المكافأة تتم بناء

عرض النتائج وتحليلها

على اعتبارات أخرى غير الكفاءة والتميز وذلك في إشارة خفية الى ان المكافأة تتم بناء على التحيز الشخصي وما شابه ذلك من اعتبارات. هذا إضافة الى ان شركات العينة لا تكافئ العاملين أيضا على التقيد بالقوانين أو النتائج - (فقرة ٨) - فقد أفاد بذلك ما نسبته (٥٥%) من العاملين، حيث ان المكافأة قد تكون بناء على العلاقات الشخصية ما بين العامل والمسؤول أو الرئيس المباشر.

و من خلال الجدول رقم (٨) - (فقرة ٩) - نرى بان سياسة منح الحوافز والمكافآت تفتقر الى العدل والمساواة بين العاملين وذلك وفق ما رآه (٥٩%) من العاملين في الشركات عينة الدراسة.

وفيما يتعلق بسياسة الترقية واعتمادها على الكفاءة والتميز في الإنجاز - (فقرة ١٠) - يظهر الجدول بوضوح عدم اعتماد سياسة الترقية في شركات صناعة الأحذية على الكفاءة أو التميز في الإنجاز وذلك حسب ما أوضحه (٥٧%) من العاملين، وهذه النتيجة تظهر بشكل خفي اعتماد الترقية في تلك الشركات على التحيز الشخصي أو الوساطة أو اعتبارات شخصية أخرى. ولقد جاءت نتيجة (الفقرة ١١) مؤكدة للنتيجة السابقة حيث أشار ما نسبته (٥٩%) من العاملين الذين جرت عليهم الدراسة ان نظام الترقية المتبع في الشركات التي يعملون بها هو نظام غير عادل، وهذا بدوره يؤدي الى عدم تزويد جميع العاملين بإمكانيات الترقية أو التقدم بالعمل مستقبلا - (فقرة ١٢) كما أفاد بذلك (٥٢%) من العاملين.

نستدل من نتائج جميع الفقرات التي يحتويها الجدول رقم (٨) والمتعلق بنمط المكافأة والترقية والذي يشكل أحد أبعاد المناخ التنظيمي في الشركات، إلا ان هذا البعد يعتبر سلبياً ويجعل المناخ التنظيمي في شركات صناعة الأحذية عينة الدراسة مناخاً تنظيمياً سلبياً ومعطلاً للابداع.

٤) تدريب وتطوير العاملين

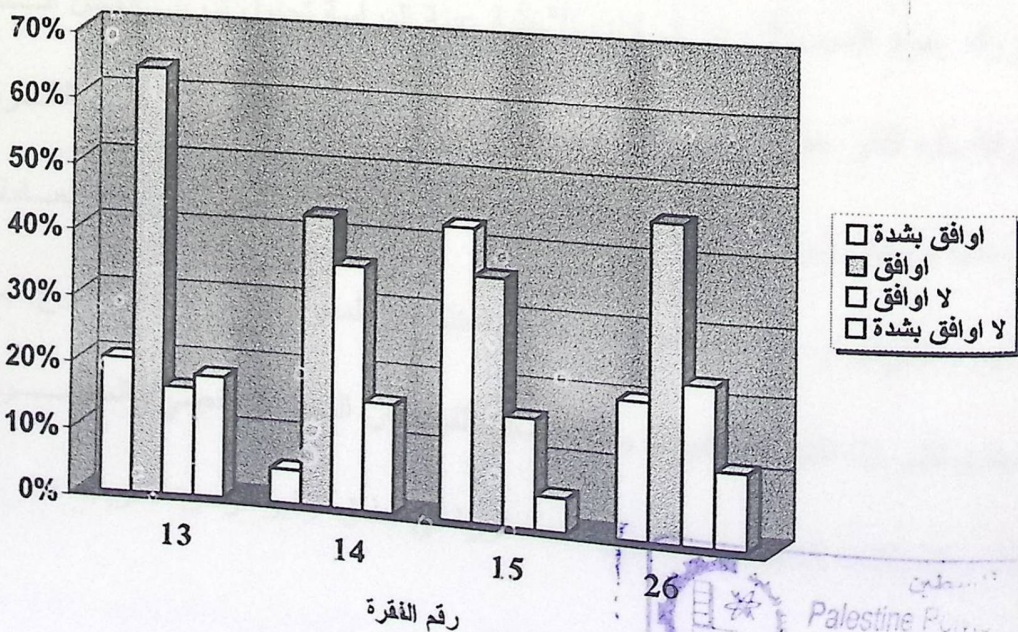
جدول رقم (٩)

تدريب وتطوير العاملين

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	المجموع	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع الكلي
١٣	تهتم الشركة بتدريب العاملين وتطويرهم باستمرار	٢٠%	٤٦%	٦٦%	١٦%	١٨%	٣٤%
١٤	فرص التدريب التي توفرها الشركة متكافئة للجميع	٥%	٤٣%	٤٨%	٣٦%	١٦%	٥٢%
١٥	اعتقد أنني بحاجة لتدريب حتى أقوم بعلمي بشكل تام	٤٣%	٣٦%	٧٩%	١٦%	٥%	٢١%
٢٦	توفر إدارة الشركة لى التجهيزات الجيدة من اجل القيام بعملية	٢٠%	٤٦%	٦٦%	٢٣%	١١%	٣٤%

شكل رقم (٤)

تدريب وتطوير العاملين



مؤسسة فلسطينية
Palestine Polytechnic
THE LIFE
Acc. ٦٤٤٨
CLASSIFICATION

فيما يتعلق باهتمام شركات العينة بتدريب العاملين وتطويرهم باستمرار - (فقرة ١٣) - يبين الجدول رقم (٩) والموضح ببيانها بالشكل رقم (٤) ان الشركات عينة الدراسة تقوم بتدريب عاملها وتعمل على تطويرهم وتحديث خبراتهم باستمرار، وهذا ما أفاد به (٦٦%) من العاملين في تلك الشركات.

أما فيما يتعلق بتكافؤ فرص التدريب التي توفرها الشركات للعاملين - (فقرة ١٤) - يبين (٥٢%) من العاملين بان فرص التدريب لا تقدم بدرجات متكافئة، وتؤكد ذلك نتيجة (الفقرة ١٥) حيث يرى (٧٩%) من العاملين في تلك الشركات انهم بحاجة الى تدريب حتى يقوموا بعملهم بشكل تام.

من هنا يمكن ان نستنتج ان الشركات عينة الدراسة تهتم بتدريب وتطوير العنصر البشري داخلها ويعود سبب هذا الاهتمام الى ان التدريب يزيد من كفاءة العامل في عمله مما يؤدي الى تحسين أدائه و بالتالي زيادة إنتاجيته وهذا بدوره يقود الى رفع مستوى أداء هذه الشركات و ربحيتها بشكل عام، ولكن رغم اهتمام هذه الشركات بالتدريب إلا إنها لا تقدمه بشكل عادل كما اتضح وقد يعود السبب الى ان شركات الأحذية عينة الدراسة تحاول تدريب العامل الذي تسعر الشركة بأنه قادر على تقديم الأفضل، ولكن ليس لديه المقدرة لمنافسة هذه الشركة بالانفصال عنها وإيجاد شركة منافسة، كما إنها تركز على توفير فرص التدريب للعاملين الذين تربطهم بالمدراء او الرؤساء علاقات شخصية ظنا من المدراء بان هذا النوع من العاملين سيقدم للشركة اكثر من غيره، وبذلك يمكن القول بان التحيز الشخصي والمحسوبية والاعتبارات والعلاقات الشخصية الأخرى تلعب دورا في نطاق توفير فرص التدريب.

عرض النتائج وتحليلها

ولكن رغم توفر التدريب وعدم عدالته إلا ان هذه الشركات تقوم بتوفير التجهيزات الجيدة لإتمام العمل - (فقرة ٢٦) - حيث يتضح ذلك في إجابة (٦٦%) من العاملين.

٥ مرونة و كفاءة التنظيم :

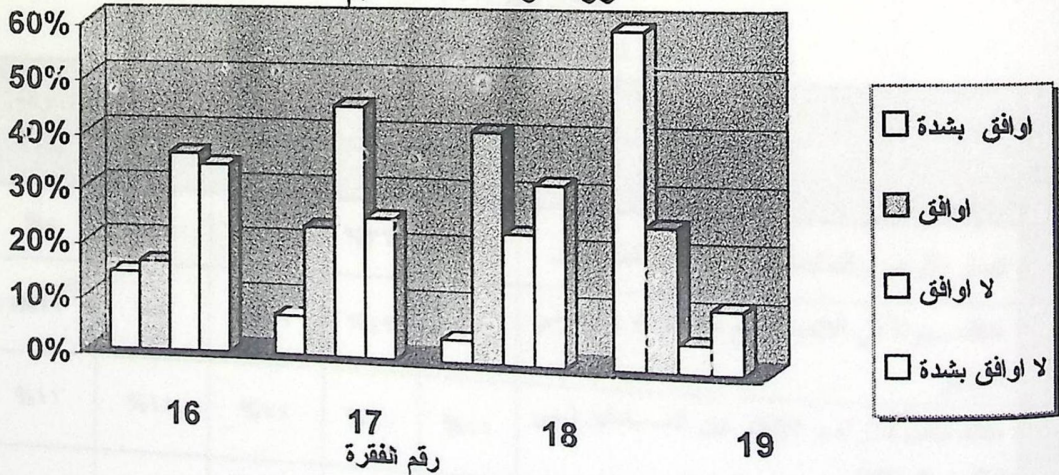
جدول رقم (١٠)

مرونة و كفاءة التنظيم

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	المجموع	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع الكلي
١٦	تسمح الادارة بوجود تجمعات غير رسمية في الشركة.	١٤%	١٦%	٣٠%	٣٦%	٣٤%	١٠٠%
١٧	هناك تجمعات غير رسمية (شالوية) بين مجموعة العاملين.	٧%	٢٣%	٣٠%	٤٥%	٢٥%	١٠٠%
١٨	التجمعات غير الرسمية يسودها جو من الخلاف وعدم الوثام.	٤%	٤١%	٤٥%	٢٣%	٣٢%	١٠٠%
١٩	هناك تمييز بين العاملين مبني على العلاقات الاجتماعية والمصلحة الشخصية من قبل الادارة او المسؤولين في الشركة	٥٩%	٢٥%	٨٤%	٥%	١١%	١٠٠%

شكل رقم (٥)

مرونة و كفاءة التنظيم



فيما يتعلق بوجود تجمعات غير رسمية في الشركة - (فقرة ١٦) -، يشير الجدول رقم (١٠) والموضح بيانياً بالشكل رقم (٥) إلى أن الشركات عينة الدراسة لا تسمح بوجود تجمعات غير رسمية ما بين العاملين كما أفاد بذلك ما نسبته (٧٠%) من العاملين في تلك الشركات، مما يدل على أن الإدارة ترفض وبكل قوة وجود مثل هذه التنظيمات أو التجمعات. كذلك وفيما يتعلق

عرض النتائج وتحليلها

بالفقرة (١٧)، يشير ما نسبته (٧٠%) من العاملين بعدم وجود تجمعات غير رسمية (الشكلية) ما بين العاملين، وأن وجدت مثل هذه التجمعات فإنه لا يسودها جو من الخلاف وعدم الوئام كما أفاد بذلك ما نسبته (٥٥%) من العاملين.

وبخصوص الفقرة (١٨) و التي تفيد بان هناك تمييز بين العاملين مبني على العلاقات الاجتماعية و المصلحة الشخصية من قبل الادارة او المسؤولين في الشركة أوضحت الدراسة و بنسبة عالية جداً بلغت (٨٤%) ان الادارة تميز بين العاملين بشكل كبير بناءً على العلاقات الاجتماعية او المصلحة الشخصية و التي قد تعود بالنفع على الإدارة.

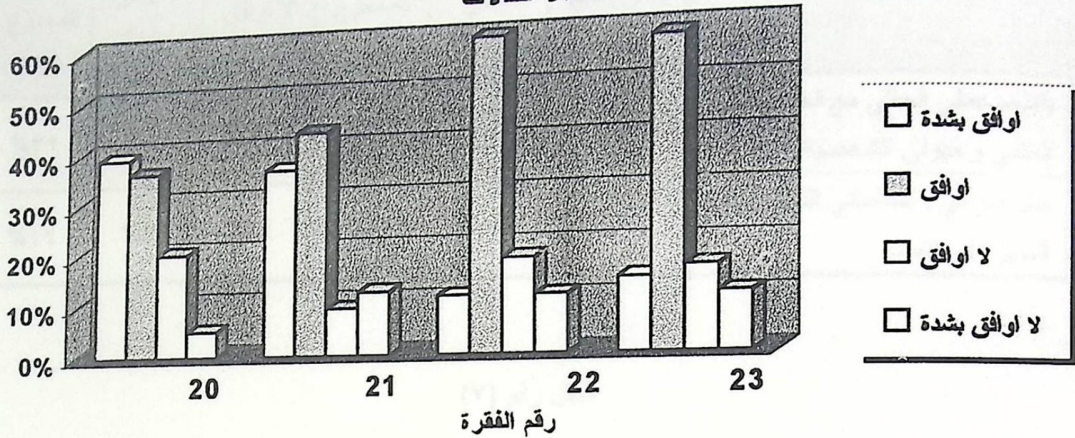
من هنا نستنتج ان الإدارات في شركات العينة تحظر وجود تجمعات غير رسمية وقد يعود ذلك لعدة أسباب منها خوف الإدارة من تكتلات العمال عليها ومطالبتها بتحسين او تغيير الوضع داخل الشركة سواء كان الصحي او المادي،...أو ما الى ذلك.

٦) نمط الاتصالات الموجود في الشركات عينة الدراسة:

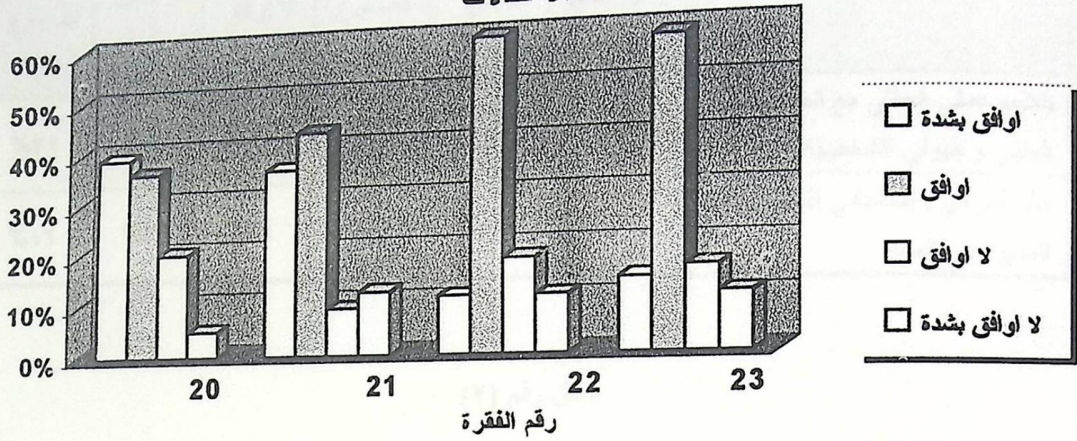
جدول رقم (١١)

نمط الاتصالات الموجود في الشركات عينة الدراسة

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	المجموع	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع الكلي
٢٠	تصل الأوامر والتعليمات للعاملين من قبل المدير	٣٩%	٣٦%	٧٥%	٢٠%	٥%	١٠٠%
٢١	هناك سهولة في الاتصال مع مشرفي او رئيسي المباشر	٣٦%	٤٣%	٧٩%	٩%	١٢%	١٠٠%
٢٢	هناك تبادل للآراء و الافكار بين العاملين في الأقسام المختلفة	١١%	٦٠%	٧١%	١٨%	١١%	١٠٠%
٢٣	تستمع الإدارة لأي اعتراض من العاملين	١٤%	٥٩%	٧٣%	١٦%	١١%	١٠٠%

شكل رقم (٦)
نظم الاتصالات

فيما يختص بالفقرة رقم (٢٠) حول كيفية وصول الأوامر والتعليمات للعاملين من قبل المدير، يوضح الجدول رقم (١١) والممثل بيانيا بالشكل رقم (٦) الى ان الشركات عينة الدراسة تصلى الأوامر فيها مباشرة من قبل المدير حسب ما أفاد به (٧٥%) من العاملين، كما أشار (٧٩%) منهم بان هناك سهولة في الاتصال مع الرئيس او المشرف المباشر، ومن خلال الجدول رقم (١١) يظهر أيضا ان الادارة تستمع جيداً لأي اعتراض يقدم لها من العاملين كما أفاد (٧٣%) من العاملين الذين أجريت عليهم الدراسة، وبالتالي يمكن ان نستنتج ان نمط الاتصالات الغالب في الشركات عينة الدراسة هو النمط العمودي الذي تناسب فيه الأوامر بسهولة، حيث يتم تبادل الاتصال ما بين المدراء والعاملين بسلاسة وبدون تعقيد وهذا بدوره يساعد على سهولة إيصال الاعتراضات والشكاوي للمدراء الذين يسعون للتقليل من هذه الاعتراضات والشكاوي لتحسين أداء العامل وزيادة الإنتاجية.

شكل رقم (٦)
نمط الاتصالات

فيما يختص بالفقرة رقم (٢٠) حول كيفية وصول الأوامر والتعليمات للعاملين من قبل المدير، يوضح الجدول رقم (١١) والممثل بيانيا بالشكل رقم (٦) الى ان الشركات عينة الدراسة تصل الأوامر فيها مباشرة من قبل المدير حسب ما أفاد به (٧٥%) من العاملين، كما أشار (٧٩%) منهم بان هناك سهولة في الاتصال مع الرئيس او المشرف المباشر، ومن خلال الجدول رقم (١١) يظهر أيضا ان الإدارة تستمع جيدا لأي اعتراض يقدم لها من العاملين كما أفاد (٧٣%) من العاملين الذين أجريت عليهم الدراسة، وبالتالي يمكن ان نستنتج ان نمط الاتصالات الغالب في الشركات عينة الدراسة هو النمط العمودي الذي تتناسب فيه الأوامر بسهولة، حيث يتم تبادل الاتصال ما بين المدراء والعاملين بسلاسة وبدون تعقيد وهذا بدوره يساعد على سهولة إيصال الاعتراضات والشكاوي للمدراء الذين يسعون للتقليل من هذه الاعتراضات والشكاوي لتحسين أداء العامل وزيادة الإنتاجية.

(٧) مدى تلاؤم نمط العمل مع قدرات الفرد:

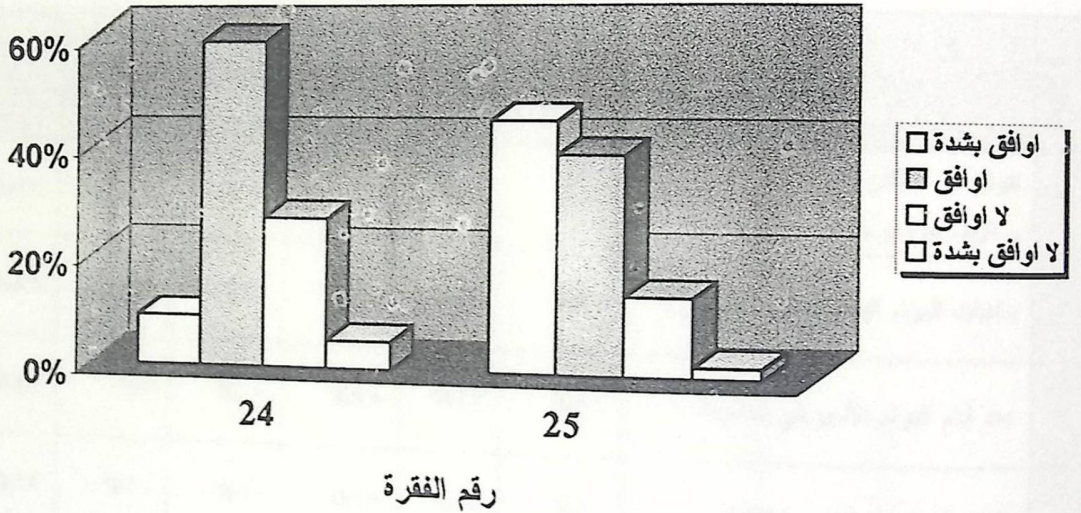
جدول رقم (١٢)

مدى تلاؤم نمط العمل مع قدرات الفرد

المجموع الكلي	المجموع	لا أوافق بشدة	لا أوافق	المجموع	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة	الترتيب
%١٠٠	%٣٢	%٥	%٢٧	%٦٨	%٥٩	%٩	يتلاءم عملي الحالي مع تحصيلي العلمي و ميولي الشخصية	٢٤
%١٠٠	%١٦	%٢	%١٤	%٨٤	%٣٩	%٤٥	ابذل قدراتي وإمكانياتي الكاملة و المميزة في العمل	٢٥

شكل رقم (٧)

مدى تلاؤم نمط العمل مع قدرات الفرد



يبين الجدول رقم (١٢) والموضح بيانياً بالشكل رقم (٧) ان ما نسبته (٦٨%) من العاملين في الشركات عينة الدراسة أفادوا بان تحصيلهم العلمي وميولهم الشخصية تتفق مع عملهم الحالي (فقرة ٢٤) -، ويتضح هذا أيضا من خلال ربط الجدول رقم (١٢) بالجدول رقم (٣) حيث ان ما نسبته (٧٣%) من العاملين مستواهم العلمي دون الثانوية العامة، وتدني مستوى التعليم هنا هو سبب إجماع العاملين على ان عملهم يتلاءم مع تحصيلهم العلمي. كذلك يمكن ان نربط ما بين الجدول رقم (١٢) والجدول رقم (٥) بحيث نرى ان نسبة عالية من العاملين في

٧) مدى تلاؤم نمط العمل مع قدرات الفرد:

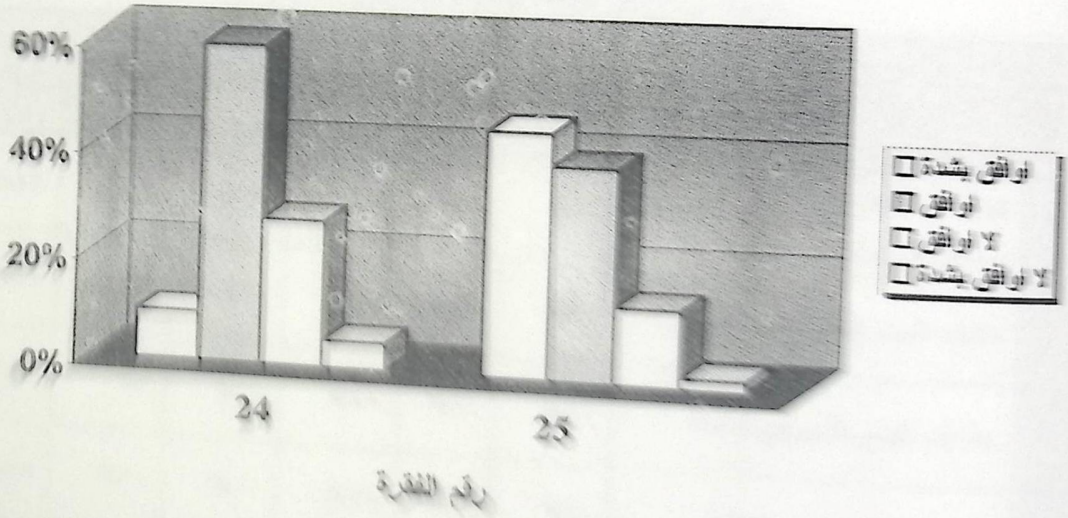
جدول رقم (١٢)

مدى تلاؤم نمط العمل مع قدرات الفرد

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	المجموع	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع الكلي
٢٤	يتلائم عملي الحالي مع تخصصي العلمي و ميولي الشخصية	٩%	٥٩%	٦٨%	٢٧%	٥%	١٠٠%
٢٥	أبذل قدراتي وإمكانياتي الكاملة و المميزة في العمل	٤٥%	٣٩%	٨٤%	١٤%	٦%	١٠٠%

شكل رقم (٧)

مدى تلاؤم نمط العمل مع قدرات الفرد



بين الجدول رقم (١٢) والموضح بيانياً بالشكل رقم (٧) ان ما نسبته (٦٨%) من العاينين وافقوا
 التبركات حجة الدراسة فنادوا بان تعظيم العنصر الشخصي والبيئي في العمل مع عظيم التنوع
 (الفرق ٢٤) - والموضح في الجدول رقم (١٢) والجدول رقم (٣) حيث
 ان ما نسبته (٨٤%) من العاينين وافقوا على انهم يبذلون قدراتهم وإمكانياتهم
 في العمل بشكل كامل و مميز.

الشركات عينة الدراسة هم عمال عاديين لا يحتاج عملهم لأي مهارة أو تركيز ونلاحظ من الجدول رقم (١٢) ان ما نسبته (٨٤%) من العاملين يرون انهم يبذلون أقصى طاقاتهم في العمل - (فقرة ٢٥) - .

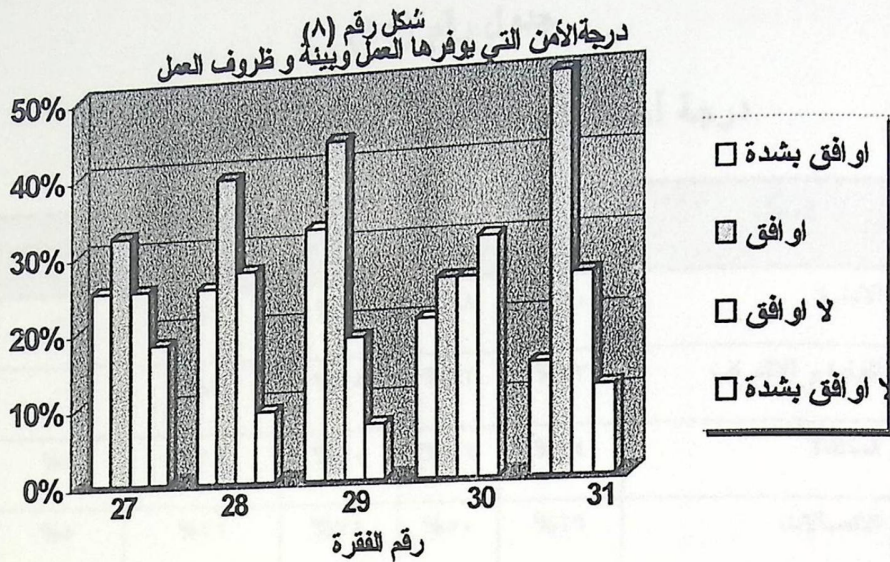
من الجدول رقم (١٢) يمكن استنتاج ان العاملين يبذلون أقصى طاقاتهم وقدراتهم في العمل، وكذلك يتضح أيضا ان الأعمال التي يقومون بها تتلاءم مع تحصيلهم العلمي وميولهم الشخصية.

٨) درجة الأمن التي يوفرها العمل وبيئة وظروف العمل في الشركات عينة الدراسة:

جدول رقم (١٣)

درجة الأمن التي يوفرها العمل وبيئة وظروف العمل

رقم الفقرة	الفقرة	أوافق بشدة	أوافق	المجموع	لا أوافق	لا أوافق بشدة	المجموع الكلي
٢٧	تتوفر في المكان الذي اعمل به التهوية و الإضاءة ودرجة الحرارة المناسبة	%٢٥	%٣٢	%٥٧	%٢٥	%١٨	%٤٣
٢٨	ساعات الدوام اليومي مناسبة ومبررة	%٢٥	%٣٩	%٦٤	%٢٧	%٩	%٣٦
٢٩	عدد أيام الدوام الأسبوعي مناسبة	%٣٢	%٤٣	%٧٥	%١٨	%٧	%٢٥
٣٠	مقدار الإجازات المقررة كافية	%٢٠	%٢٥	%٤٥	%٢٥	%٣٠	%٥٥
٣١	بشكل عام اشعر باستقرار أمن وظيفي	%١٤	%٥٠	%٦٤	%٢٥	%١١	%٣٦



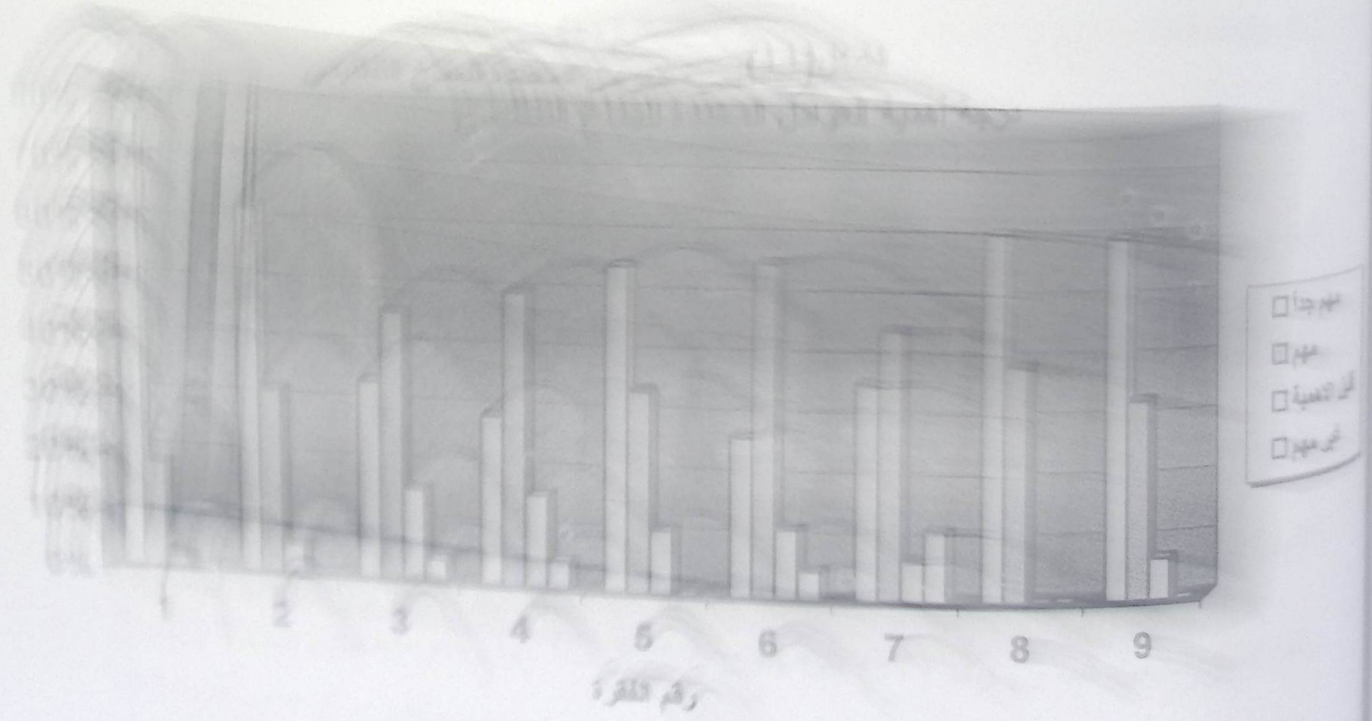
يشير الجدول رقم (١٣) و الموضح بيانياً بالشكل رقم (٨) الى ان أماكن العمل في الشركات عينة الدراسة تتوفر فيها التهوية والإضاءة ودرجة الحرارة المناسبة، حيث أوضح ذلك ما نسبته (٥٧%) من العاملين في تلك الشركات، وكذلك أكد ما نسبته (٦٤%) من العاملين ان ساعات دوامهم اليومية مناسبة ومبررة، وأفاد (٧٥%) منهم ان عدد أيام الدوام الأسبوعي مناسبة، في حين اظهر ما نسبته (٥٥%) منهم عن عدم رضاهم عن مقدار الإجازات المقررة للعاملين في الشركات عينة الدراسة، حيث أفاد العاملون بأن الاجازات غير كافية. وفيما يتعلق بالاستقرار والأمن الوظيفي أفاد ما نسبته (٦٤%) من العاملين على انهم يشعرون باستقرار وأمن وظيفي في أعمالهم.

ومن هنا يمكن ان نستنتج ان العاملين في شركات صناعة الأحذية موضوع الدراسة يعيشون ظروف عمل آمنة وأيام عمل أسبوعية مناسبة ويشعرون بالاستقرار والأمان في الشركات التي يعملون بها ولكن مقدار الإجازات المقررة غير كافية.

جدول رقم (34)

درجة أهمية جوانب المتاح النظري

الدرجة	المتاح	المتاح	المتاح	المتاح	المتاح
1	100%	100%	100%	100%	100%
2	98%	98%	98%	98%	98%
3	95%	95%	95%	95%	95%
4	92%	92%	92%	92%	92%
5	88%	88%	88%	88%	88%
6	85%	85%	85%	85%	85%
7	82%	82%	82%	82%	82%
8	78%	78%	78%	78%	78%
9	75%	75%	75%	75%	75%



القسم الثالث: درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي :

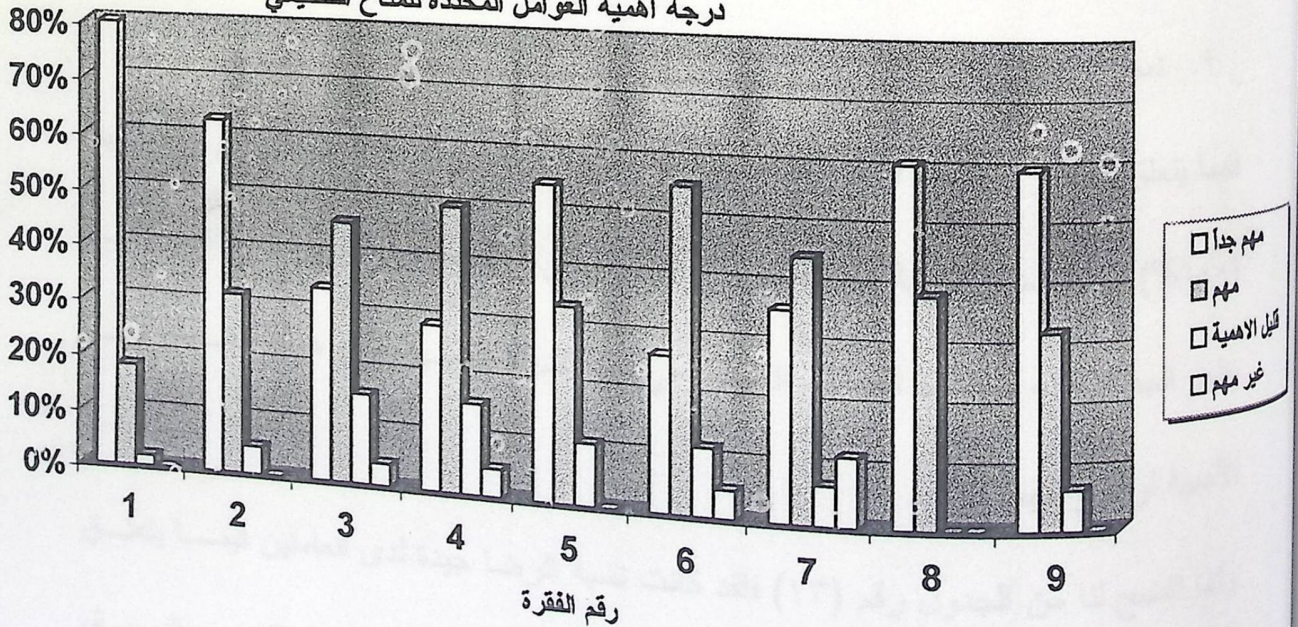
جدول رقم (١٤)

درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي

رقم العامل	العامل	مهم جداً	مهم	المجموع	قليل الأهمية	غير مهم	المجموع	المجموع الكلي
١	نمط الإدارة	٨٠%	١٨%	٩٨%	٢%	-	٢%	١٠٠%
٢	نمط القيادة و الإشراف	٦٣%	٣٢%	٩٥%	٥%	-	٥%	١٠٠%
٣	نمط المكافأة	٣٤%	٤٦%	٨٠%	١٦%	٤%	٢٠%	١٠٠%
٤	نمط الاتصالات	٢٩%	٥٠%	٧٩%	١٦%	٥%	٢١%	١٠٠%
٥	التدريب	٥٥%	٣٤%	٨٩%	١١%	-	١١%	١٠٠%
٦	طبيعة العمل	٢٧%	٥٦%	٨٣%	١٢%	٥%	١٧%	١٠٠%
٧	تكنولوجيا العمل	٣٦%	٤٥%	٨١%	٧%	١٢%	١٩%	١٠٠%
٨	بيئة وظروف العمل	٦١%	٣٩%	١٠٠%	-	-	-	١٠٠%
٩	درجة الأمن التي يوفرها العمل	٦٠%	٣٢%	٩٢%	٨%	-	٨%	١٠٠%

الشكل (١١)

درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي



القسم الثالث: درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي :

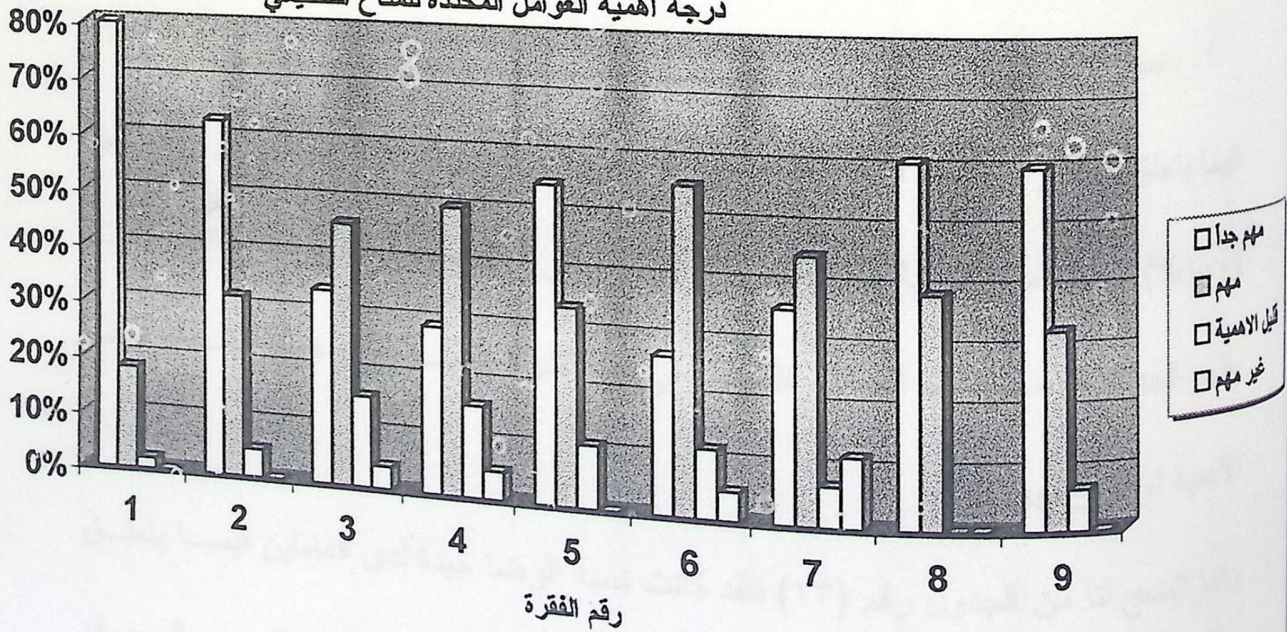
جدول رقم (١٤)

درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي

رقم العامل	العامل	مهم جداً	مهم	المجموع	قليل الأهمية	غير مهم	المجموع الكلي
١	نمط الادارة	%٨٠	%١٨	%٩٨	%٢	-	%١٠٠
٢	نمط القيادة و الإشراف	%٦٣	%٣٢	%٩٥	%٥	-	%١٠٠
٣	نمط المكافأة	%٣٤	%٤٦	%٨٠	%١٦	%٤	%١٠٠
٤	نمط الاتصالات	%٢٩	%٥٠	%٧٩	%١٦	%٥	%١٠٠
٥	التدريب	%٥٥	%٣٤	%٨٩	%١١	-	%١٠٠
٦	طبيعة العمل	%٢٧	%٥٦	%٨٣	%١٢	%٥	%١٠٠
٧	تكنولوجيا العمل	%٣٦	%٤٥	%٨١	%٧	%١٢	%١٠٠
٨	بيئة وظروف العمل	%٦١	%٣٩	%١٠٠	-	-	%١٠٠
٩	درجة الأمن التي يوفرها العمل	%٦٠	%٣٢	%٩٢	%٨	-	%١٠٠

الشكل (١١)

درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي



عرض النتائج وتحليلها

يوضح الجدول رقم (١٤) درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي على الاداء كما يراها العاملون في شركات صناعة الأحذية عينة الدراسة، ونلاحظ من الجدول ان جميع العوامل المذكورة و التي تحدد المناخ التنظيمي للشركات كانت على درجة كبيرة من الأهمية فيما يتعلق بمدى تأثيرها على أداء العاملين حيث كانت على الترتيب التالي:

١. بيئة وظروف العمل.
٢. نمط الإدارة.
٣. نمط القيادة و الإشراف.
٤. درجة الأمن التي يوفرها العمل.
٥. التدريب.
٦. طبيعة العمل.
٧. تكنولوجيا العمل.
٨. نمط المكافأة.
٩. نمط الاتصالات.

ففيما يتعلق ببيئة و ظروف العمل أفاد جميع العاملين في الشركات عينة الدراسة أي ما نسبته (١٠٠%) من العاملين أهمية هذا العامل في التأثير على أداء العاملين في شركاتهم، وكما يظهر الجدول فانه لم يوجد أحد من العاملين في تلك الشركات يرى ان هذا العامل قليل الأهمية او غير مهم.

وكما اتضح لنا من الجدول رقم (١٣) فلقد كانت نسبة الرضا جيدة لدى العاملين فيما يتعلق بمكان العمل (من حيث التهوية والإضاءة ودرجة الحرارة)، وساعات الدوام الرسمي اليومية، وعدد أيام الدوام الأسبوعي، وهذا يدل على مدى اهتمام إدارات الشركات عينة الدراسة ببيئة

عرض النتائج وتحليلها

وظروف العمل و توافق هذا الاهتمام مع اهتمام العاملين، في حين كان هناك عدم رضا من قبل العاملين فيما يتعلق بمقدار الإجازات المقررة، حيث يرى العاملون بأنها غير كافية وبالتالي يجب على إدارات شركات صناعة الأحذية اخذ ذلك بعين الاعتبار.

وفيما يتعلق بنمط الإدارة والقيادة والإشراف كان هناك شبه إجماع من العاملين بأهمية ذلك في التأثير على أداءهم، وكما اتضح من الجدول رقم (٦) أبدى العاملون رضاهم عن نمط الإدارة والقيادة والإشراف المتبع في الشركات، وهذا يدل على مدى اهتمام إدارات الشركات عينة الدراسة بنمط إدارة وقيادة وإشراف يتلاءم مع النمط المفضل من قبل العاملين.

وفيما يتعلق بدرجة الأمن التي يوفرها العمل أفاد (٩٢%) من العاملين في الشركات عينة الدراسة بأهمية هذا العامل في التأثير على أداءهم، وكما اتضح لنا من الجدول رقم (١٣) كانت نسبة الرضا جيدة لدى العاملين فيما يتعلق بشعورهم بالاستقرار والأمن الوظيفي، وهذا أيضا يدل على اهتمام إدارات الشركات عينة الدراسة بما من شأنه توفير ظروف عمل آمنة ومستقرة وتطابق هذا الاهتمام مع تفضيلات واهتمام العاملين.

أما فيما يتعلق بتدريب وتطوير العاملين فلقد أفاد (٨٩%) من العاملين بأهمية التدريب بالنسبة لهم ولكن الإدارات في الشركات موضوع الدراسة ورغم اهتمامها بالتدريب إلا أنها لا تمنحه للعاملين بالتكافؤ كما ظهر في الجدول رقم (٩)، وهذا يدل على عدم اهتمام شركات العينة بتوفير هذا العامل بشكل يتلاءم مع نظرة العاملين، وعليه يجب على إدارات شركات العينة إعادة النظر في كيفية توفير التدريب للعاملين بفرص متكافئة لان ذلك من شأنه التأثير إيجابيا على العاملين وأدائهم.

وكذلك بالنسبة لطبيعة وتكنولوجيا العمل فقد أجمع (٨٣%) من العاملين على ان تكنولوجيا العمل تلعب دورا مهما في إيجاد مناخ تنظيمي سليم وفي التأثير على أداء العاملين. ورغم طبيعة العمل الروتينية في شركات العينة إلا ان العاملين أفادوا باهمية هذا العنصر.

وبخصوص نمط المكافأة أفاد (٨٠%) من العاملين على انه مهم، ولكن رغم أهميته إلا ان الإدارات في شركات الأحذية عينة الدراسة لا توليه ذلك الاهتمام الكبير كما يظهر الجدول رقم (٨) حيث ان المكافأة لديها لا تبنى على التميز او الإنجاز بل تعتمد على عوامل أخرى كالتحيز الشخصي او العلاقات الاجتماعية، لذا يجب على إدارات شركات العينة الاهتمام بموضوع المكافآت مع الحرص الشديد على توفيره لجميع العاملين بناء على أسس موضوعية تعتمد على التحيز او الإنجاز في العمل حيث سيكون لذلك تأثير قوي وإيجابي على أداء العاملين وحثهم على تقديم الأفضل باستمرار.

أما بخصوص نمط الاتصالات فقد أفاد (٧٩%) من العاملين باهمية الاتصالات وهذا الأمر يعززه الجدول رقم (١١) حيث ان الإدارات في الشركات موضوع الدراسة تسمح بوجود نوع من الاتصال ما بين العامل و المدير او مسئوله المباشر وعادة ما يتم هذا الاتصال بسهولة، ويتم أيضا تبادل الآراء والأفكار فيما بين العاملين، وهذا يدل على ان الإدارات لا تهمل أهمية عامل الاتصالات الفعال بالنسبة لها والذي يلقي قبولا وارتياحا من قبل العاملين.

كيف تقيم أداءك الحالي؟

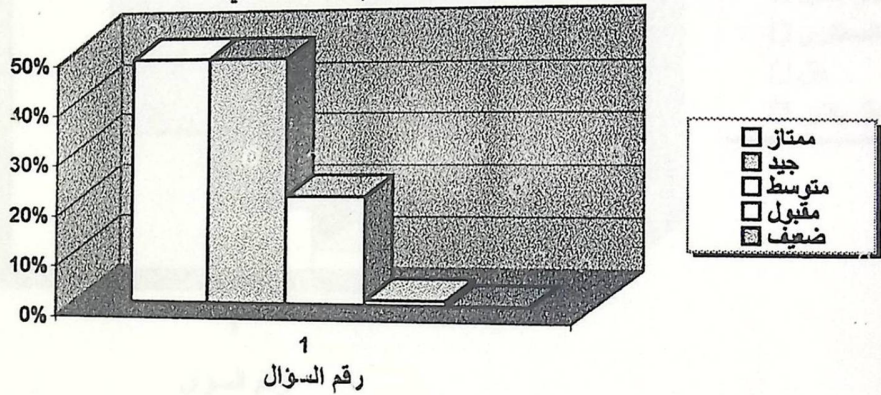
جدول رقم (١٥)

تقييم الاداء الحالي للعاملين

المجموع	ضعيف	مقبول	متوسط	جيد	ممتاز	السؤال
١٠٠%	-	%١	%٣	%٤٨	%٤٨	كيف تقيم أداءك الحالي؟

الشكل (١٠)

تقييم الاداء الحالي



يبين الجدول رقم (١٥) و الموضح بيانيا بالشكل رقم (١٢) ان ما نسبته (٤٨%) من العاملين في الشركات عينة الدراسة يرون بان أداءهم الحالي ممتاز، ونفس النسبة ترى ان أداءها الحالي جيد، بينما أفاد (٣%) منهم على ان أداءهم الحالي متوسط، و(١%) يرون بان أداءهم الحالي مقبول، في حين لم يرى أحد من العاملين ان أداءه الحالي ضعيف. وعليه يمكن ان نستنتج مما سبق ان العاملين بشكل عام يرون ان أداءهم الحالي جيد وهذا يعود إلى توفر العديد من العوامل التي تؤدي إلى توفر مناخ تنظيمي سليم يؤثر إيجابا في أداء العاملين بشركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل.

عرض النتائج وتحليلها

باستعراض نتائج جميع الجداول السابقة في هذا الفصل تبين لنا بوضوح أن :

❖ نمط الادارة والقيادة والإشراف المستخدم في الشركات عينة الدراسة هو النمط الديموقراطي، وهذا ينفي فرضية عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل بسبب وجود نمط إدارة ديكتاتوري ونمط قيادة وإشراف تساطي مركزي.

❖ طبيعة العمل في الشركات عينة الدراسة روتيني، ولكن رغم ذلك فان العمل لا يسبب الملل للعاملين، وهذه النتيجة تنفي فرضية عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في الشركات عينة الدراسة بسبب روتينية الأعمال التي تسبب للعاملين الملل والإحباط.

❖ نمط المكافأة والترقية المتبع في الشركات عينة الدراسة لا يتم بناءً على الفكرة الجيدة او العمل المتميز، بل يتم بناءً على اعتبارات أخرى كالتحيز الشخصي او العلاقات الاجتماعية، وهذا يتفق مع فرضية عدم توفر المناخ التنظيمي السليم في شركات العينة بسبب اعتماد المكافأة والترقية في هذه الشركات على المعايير الشخصية وغير الموضوعية.

❖ تهتم الشركات عينة الدراسة بتدريب العاملين وتطويرهم باستمرار، ولكنها لا توفر التدريب بشكل متكافئ لجميع العاملين فيها، وهذه النتيجة في مجملها تثبت صحة فرضية عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل بسبب عدم الاهتمام بتدريب العاملين وفق الأسس الموضوعية وفرص التدريب المتكافئة.

❖ جمود وعدم كفاءة التنظيمات الموجودة في الشركات عينة الدراسة، وهذه النتيجة تثبت فرضية عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في تلك الشركات بسبب جمود التنظيم وعدم كفاءته.

عرض النتائج وتحليلها

باستعراض نتائج جميع الجداول السابقة في هذا الفصل تبين لنا بوضوح أن :

❖ نمط الادارة والقيادة والإشراف المستخدم في الشركات عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي، وهذا ينفي فرضية عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل بسبب وجود نمط إدارة ديكتاتوري ونمط قيادة وإشراف تسلطي مركزي.

❖ طبيعة العمل في الشركات عينة الدراسة روتيني، ولكن رغم ذلك فإن العمل لا يسبب الملل للعاملين، وهذه النتيجة تنفي فرضية عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في الشركات عينة الدراسة بسبب روتينية الأعمال التي تسبب للعاملين الملل والإحباط.

❖ نمط المكافأة والترقية المتبع في الشركات عينة الدراسة لا يتم بناءً على الفكرة الجيدة او العمل المتميز، بل يتم بناءً على اعتبارات أخرى كالتحيز الشخصي او العلاقات الاجتماعية، وهذا يتفق مع فرضية عدم توفر المناخ التنظيمي السليم في شركات العينة بسبب اعتماد المكافأة والترقية في هذه الشركات على المعايير الشخصية وغير الموضوعية.

❖ تهتم الشركات عينة الدراسة بتدريب العاملين وتطويرهم باستمرار، ولكنها لا توفر التدريب بشكل متكافئ لجميع العاملين فيها، وهذه النتيجة في مجملها تثبت صحة فرضية عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل بسبب عدم الاهتمام بتدريب العاملين وفق الأسس الموضوعية وفرص التدريب المتكافئة.

❖ جمود وعدم كفاءة التنظيمات الموجودة في الشركات عينة الدراسة، وهذه النتيجة تثبت فرضية عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في تلك الشركات بسبب جمود التنظيم وعدم كفاءته.

عرض النتائج وتحليلها

❖ نمط الاتصالات الغالب في الشركات عينة الدراسة هو النمط العمودي الذي تتساق فيه الأوامر من أعلى إلى أسفل ولكنه يتم في شركات العينة بسلاسة وبدون تعقيد ويتم تبادل الاتصال ما بين المدراء والعاملين وهذا ينفي فرضية عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في شركات صناعة الأحذية عينة الدراسة بسبب نمط الاتصالات العمودي التنازلي الذي لا يتيح مجالاً للاتصال من أسفل إلى أعلى أيضاً.

❖ بيئة العمل في الشركات عينة الدراسة آمنة للعاملين، وهذه النتيجة تنفي عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في الشركات عينة الدراسة بسبب عدم وجود بيئة آمنة في هذه الشركات.

❖ تتلاءم الأعمال التي يقوم بها العاملون في شركات العينة مع قدراتهم الشخصية وتحصيلهم العلمي، وهذه النتيجة تنفي عدم توفر مناخ تنظيمي سليم في شركات العينة بسبب عدم وجود تلاؤم بين قدرات الفرد وبين تحصيله العلمي أو ميوله الشخصية.

ما سبق يبين بشكل واضح جداً توفر العديد من العوامل والأبعاد التي تدعم وتساعد وجود مناخ تنظيمي سليم في شركات صناعة الأحذية موضوع الدراسة ولكن يجب أن يتم النظر بجدية أكبر لمعالجة الأبعاد القليلة الأخرى والتي تعيق توفر مناخ تنظيمي سليم بحيث يتم تحويلها إلى عوامل مساعدة وداعمة للمناخ التنظيمي القائم حالياً.

وفيما يتعلق بتأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين تبين أن المناخ التنظيمي الموجود في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل يؤثر إيجاباً على أداء العاملين فيها.

الفصل الخامس

الفصل الخامس

الاستنتاجات والنزعات

الاستنتاجات

النزعات

الاستنتاجات

و

التوصيات

الاستنتاجات

بعد أن قام فريق البحث بدراسة المناخ التنظيمي في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل وتأثيره على أداء العاملين تم التوصل الى الاستنتاجات التالية:

١. المناخ التنظيمي موضوع متعدد الأبعاد و العناصر منها ما يؤثر إيجابا ومنها ما يؤثر سلبا .
٢. نمط القيادة والإشراف المتبع في الشركات عينة الدراسة هو النمط الديمقراطي، بحيث يتم مشاركة العاملين في بعض القرارات وكذلك يتم الاستماع لآرائهم واعتراضاتهم، ويتلقى العاملون الإشراف الكافي الذي يجنبهم الوقوع في الأخطاء و يشجعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم.
٣. طبيعة الأعمال في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل هي أعمال روتينية.
٤. عدم عدالة نظام المكافآت والترقية المتبع من قبل شركات صناعة الأحذية في مدينة الخليل واعتماده على التحيز الشخصي او العلاقات الشخصية بدلا من اعتماده على المتميز أو الإنجاز في العمل.
٥. اهتمام الشركات عينة الدراسة بالتدريب إلا أنها لا توفره لجميع عاملها بشكل متكافئ.
٦. عدم سماح الشركات عينة الدراسة للعاملين فيها بتجمعات غير رسمية.
٧. نمط الاتصالات الموجود في الشركات هو النمط العمودي التنازلي ولكنه يسمح بالاتصال وتبادل الآراء والأفكار بين العاملين والمدراء.

الاستنتاجات و التوصيات

٨. تتوفر بيئة عمل آمنة في شركات صناعة الأحذية عينة الدراسة، بحيث يوجد التهوية، والإضاءة، ودرجة الحرارة المناسبة، ووسائل الأمن والسلامة العامة، كذلك يعمل العاملون ساعات عمل يومية وأسبوعية مناسبة، رغم عدم كفاية الإجازات المقررة.
٩. نمط الإدارة وبيئة وظروف العمل تعتبر من أهم عوامل المناخ التنظيمي تأثيراً في أداء العاملين وذلك حسب ما يراه العاملون في شركات صناعة الأحذية.
١٠. بعض أبعاد المناخ التنظيمي المتوفرة في شركات صناعة الأحذية بمدينة الخليل لها تأثير إيجابي على أداء العاملين فيها والبعض الآخر لها تأثير سلبي، وعليه فإنه إذا ما قامت الشركات عينة الدراسة بمساواة فرص التدريب بين العاملين، وسمحت بوجود تنظيمات غير رسمية داخلها (مرونة التنظيم) ومنحت الترقية والمكافأة بناءً على أسس موضوعية وسليمة تعتمد على العمل المتميز والفكرة الجيدة، فإن هذا من شأنه أن يؤدي إلى توفير مناخ تنظيمي سليم في تلك الشركات.

التوصيات

بعد الخروج بالاستنتاجات سالفة الذكر، يرى فريق البحث ضرورة الأخذ بالتوصيات التالية للوصول الى مناخ تنظيمي سليم يدفع العاملين ويشجعهم على تحسين أداءهم.

١. إعطاء جميع عناصر المناخ التنظيمي الأهمية، وعدم الاهتمام بعنصر على حساب الآخر.

٢. اعتماد التميز و الكفاءة و الإنجاز و تقديم الافكار الجيدة كأساس للمكافأة، واعتماد سياسة معاقبة المهمل بعد ان يتم أولاً تشجيعه.

٣. تحسين فرص التدريب وتكثيفها و توفيرها لجميع العاملين بالتكافؤ بغض النظر عن طبيعة علاقاتهم مع الادارة لان من شان ذلك ان يصب في النهاية في مصلحة الشركة.

٤. السماح بوجود تجمعات غير رسمية بين العاملين لان هذا يعمل على تعزيز العلاقة ما بين العاملين أنفسهم، ويشجع كلاً منهم على بذل الأفضل حيث يمكن للإدارة جعل هذه التجمعات في خدمة التنظيم الرسمي.

٥. توفير المجال والفرص للعاملين للمشاركة في نشاطات اجتماعية خارج الشركة لان ذلك من شأنه ان يخلق مناخا اكثر دفئا في المؤسسة.

٦. منح أيام إجازات كافية للعاملين من جميع الفئات لان هذا من شأنه ان يمنح العامل الراحة ويجدد لديه الطاقة، بحيث يعود لعمله اكثر حيوية و نشاطا، وبذلك يعود بأداء مرتفع و إنتاجية اعلى.

٧. تقديم المكافآت للعامل الذي يقدم أي اقتراح غير تقليدي، او العامل الذي ينتج بشكل متميز لأن ذلك من شأنه ان يحتمل على إيجاد مناخ تنظيمي سليم.

الاستنتاجات و التوصيات

٨. اعتماد الأسلوب الموضوعي المعتمد على الإنجاز والكفاءة كأساس للترقية في العمل، وعدم الاعتماد على الحكم الشخصي حتى يتم توفير مناخ تنظيمي سليم يساعد الشركة على تحقيق أهدافها وزيادة أداء و إنتاجية عاملها.
٩. جعل هيكل الشركة التنظيمي هيكلاً مرناً ومتطوراً باستمرار ليستوعب أي متغير مستجد ويشجع العامل على التطور و أداء الأحسن لأن هذا من شأنه ان يحقق الأهداف التي تصبو إليها الشركة.
١٠. إعطاء العامل الإحساس بأهمية دوره في الشركة لأن هذا من شأنه ان يرفع من أدائه ويشجعه على عمل أكثر مما مطلوب منه ويجعله دائماً يسعى لتحسين أدائه و الذي بدوره ينعكس عليه مادياً و معنوياً ويقوي ثقته بنفسه ويحسن مناخ الشركة التنظيمي.
- بتطبيق التوصيات سالفة الذكر يمكن للشركة ان تصل الى مناخ تنظيمي صحي وسليم ومتميز من شأنه ان يرفع الاداء ويحسن الإنتاجية ويزيد الرضى لدى العاملين ويصل بالشركة الى وضع المنافس الجيد في السوق.

المراجع

و

الملاحق

استبانة بحث بعنوان
"المناخ التنظيمي في الشركات الصناعية بمدينة الخليل
وأثره على أداء العاملين"

الأخ/ت الكريم/ة،
تحية طيبة وبعد،

يقوم فريق البحث بدراسة حول " واقع المناخ التنظيمي في الشركات الصناعية بمدينة الخليل وأثره على أداء العاملين فيها" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة البكالوريوس في نظم المعلومات من كلية العلوم الإدارية والمعلوماتية بجامعة بوليتيكنك فلسطين. ومن أجل تحقيق هدف هذه الدراسة، نرجو التعاون معنا والتفضل بالإجابة على أسئلة الاستبانة بدقة وموضوعية لما لذلك من أهمية على نتائج الدراسة، هذا مع تأكيدنا لكم بأن المعلومات والبيانات التي سيتم الحصول عليها من خلال هذه الاستبانة ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط وستحاط بالسرية التامة.

شاكرين لكم اهتمامكم وحسن تعاونكم

فريق البحث

إسلام العواودة زهرة القواسمة نورا سلطان

إشراف

أ.محمد حسونه

القسم الأول: بيانات شخصية

يرجى وضع إشارة (✓) في المربع الملائم لاختياركم أو الكتابة في المكان المخصص لذلك.

الجنس:	<input type="checkbox"/> ذكر	<input type="checkbox"/> أنثى
العمر:	<input type="checkbox"/> أقل من ٢٠ عاماً	<input type="checkbox"/> ٢٠-٣٠ عاماً
	<input type="checkbox"/> ٣١-٤٠ عاماً	<input type="checkbox"/> فوق ٤٠ عاماً
المؤهل العلمي:	<input type="checkbox"/> ثانوية عامة فما	<input type="checkbox"/> دبلوم
	<input type="checkbox"/> بكالوريوس	<input type="checkbox"/> ماجستير فأعلى
سنوات الخبرة:	<input type="checkbox"/> أقل من سنة	<input type="checkbox"/> ١-٥ سنوات
	<input type="checkbox"/> ٦-١٠ سنوات	<input type="checkbox"/> أكثر من ١٠ سنوات
نوع العمل (الوظيفة):		

يضع إشارة (✓) في المكان الملائم بما يوافق رأيك عن كل عبارة من العبارات التالية:

الرقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق بشدة	لا أوافق
1.	تتيح إدارة الشركة المجال للعاملين للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات أو إبداء الآراء والاجتهادات أو اقتراح بعض الحلول (يستمع مشرفي أو رئيسي المباشر جيدا لأرائي واقتراحتي)				
2.	نمط القيادة والإشراف في الشركة ديمقراطيا (يتم الاستماع لأراء العاملين ومشاركتهم في اتخاذ القرارات وتشجيعهم على تقديم أفكارهم ومقترحاتهم)				
3.	الإشراف الذي أتلقاه من مشرفي أو رئيسي المباشر كاف ومقبول ويجنبني من الوقوع في الأخطاء.				
4.	العمل الذي أقوم به ذو طبيعة روتينية				
5.	العمل الذي أقوم به يسبب لي الملل				
6.	أداة العمل الذي استخدمها تعمل بشكل أوتوماتيكي				
7.	تكافئ الشركة التي أعمل بها العمل المتميز والأفكار الجيدة التي تساهم في تطوير العمل				
8.	تكافئ الشركة التي أعمل بها على التقيد بالتعليمات والتوانين والشكليات بغض النظر عن النتائج				
9.	هناك عدالة في منح الحوافز والمكافآت				
10.	سياسة الترقية في الشركة تعتمد على الكفاءة والتميز في الإنجاز				
11.	نظام الترقية المتبع في الشركة نظام عادل				
12.	نظام الترقية المتبع بالشركة يزودني بإمكانيات وفرس للترقية والتقدم بالعمل مستقبلا				
13.	تهتم الشركة بتدريب العاملين وتطويرهم باستمرار				
14.	فرص التدريب التي توفرها الشركة متكافئة للجميع				
15.	اعتقد أنني بحاجة إلى تدريب حتى أقوم بعملتي بشكل تام				
16.	تسمح الإدارة بوجود تجمعات غير رسمية في الشركة (نوادي، نقابات عمالية، غير ذلك)				
17.	هناك تجمعات غير رسمية (شلية) بين مجموعة العاملين				

رقم	العبارة	أوافق بشدة	أوافق	لا أوافق	بشدة
18.	التجمعات غير الرسمية يسودها جو من الخلاف وعدم الوثام				
19.	هناك تمييز بين العاملين مبني على العلاقات الاجتماعية والمصلحة الشخصية من قبل الإدارة أو المسؤولين في الشركة				
20.	تصل الأوامر والتعليمات للعاملين من قبل المدير				
21.	هناك سهولة في الاتصال مع مشرفي أو رئيسي المباشر				
22.	هناك تبادل للأراء والأفكار بين العاملين في الأقسام المختلفة في الشركة				
23.	تستمع الإدارة لأي اعتراض يقدم من أحد العاملين				
24.	يتلاءم عملي الحالي مع تحصيلي العلمي وميولي الشخصية				
25.	أبذل قدراتي وإمكانياتي المميزة والكاملة في العمل				
26.	توفر إدارة الشركة لي التجهيزات الجيدة من أجل القيام بعملتي				
27.	تتوفر في المكان الذي أعمل به التهوية الإضاءة ودرجة الحرارة المناسبة				
28.	ساعات الدوام اليومي مناسبة ومبررة				
29.	عدد أيام الدوام الأسبوعي مناسبة				
30.	دقنار الإجازات المقررة كافية				
31.	بشكل عام أشعر باستقرار وأمن وظيفي				

قسم الثالث: درجة أهمية العوامل المحددة للمناخ التنظيمي

رجى وضع إشارة (✓) في المكان الملائم والذي يعبر عن درجة أهمية العوامل التالية في التأثير على أدائك وإنتاجيتك:

الرقم	العامل	مهم جدا	مهم	قليل الأهمية	غير مهم
١.	نمط الإدارة				
٢.	نمط القيادة والإشراف				
٣.	نمط المكافأة والعقاب				
٤.	نمط الاتصالات				
٥.	التدريب				
٦.	طبيعة العمل				
٧.	تكنولوجيا العمل				
٨.	بيئة وظروف العمل				
٩.	درجة الأمن التي يوفرها العمل				

قسم الرابع: أسئلة عامة

جى وضع إشارة (X) في المربع الملائم لاختياركم أو الكتابة في المكان المخصص لذلك:

كيف تقيم أداؤك حالياً؟

ممتاز جيد متوسط مقبول ضعيف

كيف تقيم أداؤك الحالي مقارنة بالسنة الماضية؟

أكثر أكثر بقليل نفس المستوى أقل أقل بكثير

ما الذي يمكن أن تقوم به الشركة من وجهة نظرك لجعل أداؤك يزداد ويتحسن؟

.....
.....
.....

انتهت الأسئلة

شكراً لاهتمامكم وتعاونكم

