

قياس أبعاد المناخ التنظيمي في القطاع الصناعي
والعام بإمارة أبوظبي بدولة الإمارات
العربية المتحدة
"دراسة تحليلية"

دكتور / **عبد العظيم محمد**
كلية التجارة - جامعة القاهرة

١ / ١ ملددة للمشكلة موضع البحث :

على الرغم من أن معظم منظمات الأعمال تتسم بمجموعة من الخصائص والسمات المشتركة فيما بينها ، إلا أن كل منظمة من هذه المنظمات لها من الخصائص والسمات ما يميزها عن غيرها ، ومن ثم فإن كل منظمة لها شخصيتها المميزة ويعتبر المناخ التنظيمي مقياسا لهذه الشخصية موضحا أهم السمات والخصائص التي تميزها عن غيرها من المنظمات ، ولهذا يعتبر المناخ التنظيمي من أهم المقاييس النظامية لكفاءة وفعالية التنظيم .

ويعبر المناخ التنظيمي عن ادراك العاملين لشخصية المنظمة التي يعملون بها والتي تشتمل على مجموعة من المكونات تؤثر على سلوكهم وفعاليتهم (١) ، ومن ثم فالمناخ التنظيمي يعكس الانطباع العام لدى العاملين بالمنظمة نتيجة ادراكهم لمختلف العوامل السائدة بداخله ، كما يعبر أيضا عن مجموعة الخصائص التي تصف المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات وتشمل قوة كبيرة في تأثيرها على سلوك العاملين أثناء العمل (٢) كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل وتؤثر تأثيرا ملموسا على سلوك العاملين بها وأدائهم (٣) .

(١) د . ابراهيم العمري ، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية ، استعراض لنتائج بعض الدراسات في قطاع التجارة الخارجية المصري ، المعهد القومي للتنمية الادارية ، ديسمبر ١٩٨٠ ، ص ٢

(٢) Gibson, J.L., Invanchevich, J.M. and James H. Donnelly Jr., Organizations : Behavior, structure and process (4th ed. Dallas, Texas, Business publications, Inc., 1981) p. 32.

(٣) Hammer W.C. and D.W. Orban, Organizational Behavior: An Applied Psychological Approach, (Dallas, Texas : Business Publications, Inc., 1980)p. 11.

وينبغي أن تتوافر الشروط التالية في الخصائص المكونة للمناخ التنظيمي لأية منظمة :^(١)

- ١ - أن تتميز هذه الخصائص المنظمة عن غيرها من المنظمات .
- ٢ - أن تكون هذه الخصائص مدركة من العاملين وتؤثر على سلوكهم .
- ٣ - أن تتمتع هذه الخصائص بدرجة من الثبات والاستقرار دون التغير السريع .

وقد أوضحت نتائج الدراسات العلمية أن المناخ التنظيمي يعد من أهم وسائل تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وزيادة فعاليتها ، فالمناخ قد يشجع ويحفز ويدفع السلوك الى الايجابية والعكس صحيح فقد يتكون لدى الأفراد اتجاهات سلبية نحو المنظمة التي يعملون بها ، ومن هذا المنطلق يبرز أسباب دراسة الباحث للمناخ التنظيمي في القطاع الصناعي العام بامارة أبوظبي ، ويلاحظ أنه لا يوجد هيكل ثابت ومحدد للمناخ التنظيمي يمكن تطبيقه على كافة المنظمات وذلك وفقاً لنتائج مختلف البحوث والدراسات التحريسية والنظرية^(٢) نظراً لاختلاف هذا المناخ باختلاف متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المحيطة بالمشروع والتي تختلف من مجتمع لآخر ومن وقت لآخر بالمنظمة الواحدة ، ولاختلاف طبيعة المنظمة ، ونوع نشاطها^(٣) وبيئتها التنظيمية .

وقد قامت الباحثة بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي في هذا البحث في ضوء الاطلاع على نتائج البحوث والدراسات السابقة ، ووفقاً لنتائج الدراسة الاستكشافية لطرف وطبيعة العمل في القطاع الصناعي بامارة أبوظبي ، وفي ضوء طبيعة بيئة دولة الامارات ، ووفقاً لنتائج الأولية للمقابلات الشخصية مع المسؤولين في المنشآت الصناعية والمؤسسة العامة للصناعة ، ولهذا فيمكن أن تشمل أبعاد المناخ موضع القياس الأبعاد التالية ، وهذه الأبعاد متداخلة ومتصلة ببعضها البعض ولكن التحديد بهدف الدراسة والتحليل :

Gibson, J.L. and others, op.cit., p. 33

(١)

(٢) د . نبيل عباس كامل ، مفهوم المناخ التنظيمي : دراسة تحليلية لمجموعة دراسات تحريسية * القاهرة : المحلة العلمية لكلية التجارة - جامعة الأزهر ، العدد

- ١ - نمط القيادة .
- ٢ - نمط التنظيم .
- ٣ - الاتصالات والمشاركة .
- ٤ - درجة المرونة والتكيف .
- ٥ - فرص النمو والتجديد والابتكار .
- ٦ - المساندة والتعاضد .
- ٧ - الجوانب المادية الأساسية للمناخ .
- ٨ - معايير الأداء .
- ٩ - توازن القوى وغياب الصراع .

ووفقا لدرجة تفاعل الخصائص والأبعاد السابقة يمكن أن ينتج لدينا
ثلاثة أنماط أساسية للمناخ ^(١) :

- ١ - المناخ السلطوى : حيث يدرك العاملون أن معظم القرارات تتخذ
في قمة الهيكل التنظيمي .
- ٢ - المناخ المتبني " الحاضن " : حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات
جيدة ودائمة بدلا من العلاقات الرسمية .
- ٣ - المناخ الانجازي : حيث يتيح المهيمون في المستويات العليا الفرصة
لمختلف المستويات الادارية الأخرى في الاشتراك في تحديد الأهداف
المطلوب تحقيقها .

٢/١ هدف البحث :

يهدف هذا البحث الى دراسة الآتى :

- ١ - قياس نمط المناخ التنظيمي السائد بالقطاع الصناعي في امانة أبوظبي
وذلك وفقا لنتائج قياس درجة توفر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي
الفعال داخل وحدات الدراسة ، ومن ثم تحديد مدى فعالية المناخ
السائد .
- ٢ - قياس مدى ادراك العاملين والمدبرين لدرجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي
السائد بمنظمتهم ويشمل الأبعاد التالية :

Newston J., Reif W. and Lenczka H., A contingency
Approach to Management : Findings (New York: McGraw-

- أ - نظ القيادة : لقياس مدى ادراك الأفراد لدرجة توفر نمط القيادة الصحيح للأداء، والابتكار والعلاقات الاجتماعية .
- ب - نظ التنظيم : لقياس مدى ادراك الأفراد لتوفر نمط التنظيم المفروض من خلال مدى ادراكهم لوضع المرونة في السلطة والاتصال ، ومدى توفر الامركية في السلطة .
- ج - نظام الاتصال والمشاركة : لقياس مدى ادراك الأفراد لتوافر وسائل وطرق للاتصال تكن من توصيل رغباتهم واقتراحاتهم الى المستويات الادارية العليا وتسمح بالاتصالات الأفراد فيما بينهم ، ومدى رغبة هذه العلاقات ، ومدى ادراكهم بوجود علاقات تعاوية تصودها علاقات شاركة .
- د - المساندة والتعاضد : لقياس مدى ادراك الأفراد للعاملين لمساندة الرؤساء لهم وتحقيق التعاون بين الرؤساء والزملاء ومدى سيادة روح الفريق بين العاملين ودرجة المساهمة بالانتماء للمنظمة .
- هـ - فرص النمو والابتكار والتحديد : لقياس مدى ادراك الأفراد باهتمام منظماتهم بتخطيط مستقبلهم الوظيفي ، ووجود برامج تدريبية تعيدهم في أداء أعمالهم ، ومدى اهتمام الادارة بتشجيع وحفز العاملين على اكتساب مهارات جديدة ، ومدى مبادرة المنشأة بتنمية معارف العاملين بها ، ومدى الشجع تنظيم المكافآت لحاجاتهم الأساسية وما يتناسب مع الجهد المبذول ومدى فعالية نظام الترقية .
- و - الجوانب العادية الأساسية للضاح : لقياس مدى ادراك الأفراد بوجود الأمان والاستقرار في العمل ، وتوفر الرضا عن الأجر ونظم الحوافز وظروف العمل العادية والاجتماعية وأيضا تجاه الزايم المقدم لهم سواء كانت خدمات صحية أم الترفيه أو توافر التسهيلات اللازمة لأداء العمل .
- ز - المرونة والتكيف : لقياس مدى ادراك الأفراد لتوافر عناصر المرونة والتكيف داخل مناخ العمل مع التغيرات ، والمكائنة

مواجهة منظماتهم للظروف الطارئة ، وقد رتبها على التواء مع بيئة المشروع ومحيطه الخارجى بصورة أكثر استمرارا .

ح - تقييم الأداء : لقياس مدى قبول الأفراد لمعايير تقييم الأداء ومدى ادراكهم لعدتها ، وملاءمتها لنوعية الوظائف وظروف العمل الواقعية .

ط - توازن القوى : لقياس مدى ادراك الأفراد لعدم وجود توازن جوهري في القوى بين الادارات المختلفة في التنظيم ، ومدى التكامل والتنسيق بينها ، وأنه لا يوجد صراعات في العمل وأن الأفراد ملتزمون نحو تحقيق أهداف المنظمة .

٣ - تحديد مدى الاختلاف في ادراك أبعاد المناخ التنظيمى فيما بين المديرين والعاملين .

٤ - تحديد مدى الاختلاف في ادراك أبعاد المناخ التنظيمى فيما بين المديرين باختلاف متغيرات الجنسية ، والمستوى الادارى ، ونوع النشاط ، وفيما بين العاملين باختلاف متغيرات المؤهل الدراسى والجنسية ونوع النشاط ، ومن ثم مدى اختلاف المناخ السائد فى المنظمة باختلاف هذه المتغيرات .

٥ - اختبار مدى الفروق في ادراك كل من المديرين والعاملين لأبعاد المناخ التنظيمى لتحديد مدى جوهريتها أو معنويتها باستخدام الأسلوب الاحصائى المعروف بتحليل التباين .

٦ - اقتراح التوصيات الملائمة لتحقيق فعالية المناخ التنظيمى الحالى .

٧ - فتح مجالات بحثية جديدة أمام الباحثين لقياس درجة اختلاف ادراك أبعاد المناخ التنظيمى فى المنظمة باختلاف متغيرات أخرى مثل سنوات الخبرة ، السن الخ ، ولأبعاد تنظيمية أخرى أو لقياس العلاقة بين المناخ التنظيمى والرضا عن الوظيفة ، أو لقياس ملاحظات الارتباط بين أبعاد المناخ التنظيمى بمشآت الأعمال أو الحد من أضرارها .

٣/١ أهمية البحث :

تتبع أهمية هذا البحث من النقاط التالية :

- ١ - يعد المناخ التنظيمي مقياسا أساسيا لقياس شخصية أية منظمة .
- ٢ - ان خصائص المناخ التنظيمي تعبر عن المناخ بالشكل الذي يدرك به الأفراد هذه الخصائص بالمنظمة وليس بالشكل المحدد ، ومن ثم ينبغي أن تكون هذه الخصائص " الأبعاد " مفهومه ومدركة حتى يكون لها تأثير على سلوكهم ، وفي ضوء ادراك الأفراد لهذه الأبعاد تتكون لديهم اتجاهات ايجابية أو سلبية تجاه المنظمة وتجاه وظائفهم وأعمالهم ومن ثم يساعد الوقوف على هذه المدركات في امكانية تنمية وتطوير وزيادة فعالية المنظمة .
- ٣ - تفيد دراسة أبعاد المناخ التنظيمي في اعداد خطة تعديل أو تحسين المناخ التنظيمي السائد في المنظمة .

٤/١ فروض الدراسة :

يقوم البحث على الفروض الأساسية التالية :

- ١ - يتسم المناخ التنظيمي السائد في وحدات الدراسة بالفعالية ، نظرا لتوفر القيادة ونظم الاتصالات والمشاركة الفعالة ، وفرض النمو والتجديد والابتكار بمناخ العمل ، والجوانب المادية والأساسية لهذا المناخ مع مرونته ، وتكيفه مع المتغيرات ، هذا بجانب توفر اشتراك الأفراد في تحقيق الأهداف المطلوبة والمرونة في السلطة وغياب الروتين مع توفر علاقات عمل صحيحة ومعايير موضوعية لتقييم الاداء وتوازن وتكامل تنظيمي بين مختلف مستوياته .
- ٢ - ليس هناك اختلاف في ادراك كل من المديرين والعاملين نحو درجة توفر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم .
- ٣ - تفترض الباحثة وجود اختلاف في ادراك المديرين لدرجة توفر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي الفعال باختلاف المتغيرات التالية :

أ - الجنسية " مابين مواطن ووافد " .

ب - المستوى الاداري " مديرو ادارة عليا ، ومدبرو الادارة الوسطى ومدبرو الاشراف " .

ج - نوع النشاط " مديرو الأنشطة الانتاجية ، مديرو الأنشطة التسويقية ، مديرو الأنشطة العالية ، مديرو الأفراد ، مديرو الأنشطة الأخرى المساعدة " .

٤ - لا يوجد اختلاف في ادراك العاملين لدرجة توفر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي السائد في منظماتهم باختلاف المؤهل الدراسي ما بين مؤهل عال ومتوسط ، أو باختلاف الجنسية " سوا " مواطن أو وافد " أو باختلاف نوع النشاط سوا ، عاملون بالأنشطة الانتاجية أو التسويقية أو العالية أو الأفراد أو الأنشطة الأخرى المساعدة .

٥ / مجتمع الدراسة :

يشمل مجتمع الدراسة كل من المديرين والعاملين بالمؤسسة العامة للصناعة والمنشآت الصناعية التابعة لها في امانة أبو ظبي وهي على سبيل العصر :

- ١ - المؤسسة العامة الصناعية
- ٢ - مصنع أسمنت العين .
- ٣ - مصنع أبو ظبي للدقيق والعلف .
- ٤ - مصنع أبو ظبي لانتاج الأكياس
- ٥ - مصنع الطابوق الأسمنتي بالوشبة .
- ٦ - مصنع الطابوق الأسمنتي بالعين .

ونوضح فيمايلي مجتمع الدراسة وتحديد حجم العينة لكل من المديرين والعاملين بالوحدات السابقة كمايلي :

١ / ٥ / ١ مجتمع العاملين +

بلغ اجمالي عدد العاملين بالمؤسسة العامة للصناعة والمنشآت الصناعية التابعة لها ٧٣٢ فرد في ١ / ١٠ / ١٩٨٦ (١)

وقد اعتمدت الدراسة على استقصاء اتجاهات العاملين من حملة المؤهلات العليا والمتوسطة الذين أمضوا سنتين على الأقل في العمل في المنشأة لضمان الحصول على اجابات غير متحيزة نتيجة القصور في الفهم أو عدم وجود ادراك كاف عن أبعاد المناخ التنظيمي لديهم لقصر مدة خدمتهم . وقد بلغ اجمالي عدد المؤهلات العليا والمتوسطة حوالي ٥٣٠ فرداً (٢) . وبالتالي يتحدد حجم

(١) وزارة التخطيط ، الإدارة المركزية للإحصاء ، إحصاءات الانتاج الصناعي السنوي ، إحصاءات المشغلين بالصناعات التحويلية ، مواطنون غير مواطنين ، ٨٥ - ١٩٨٦ ، ص ١٩ .

(٢) وزارة التخطيط ، الإدارة المركزية للإحصاء ، إحصاءات المنتجين بالصناعات التحويلية ، مؤهلات عليا - مؤهلات متوسطة .

المجتمع المراد تحديده في اجمالي عدد العاملين من حملة المؤهلات العليا والمتوسطة وتوزيعاتها كالاتي وفقا لوحدات الدراسة :

اسم الجهة البيان	المؤسسة العامة للصناعة	مصنع اسمنت العين	مصنع ابو ظبي للدقيق والعلف	مصنع ابو ظبي الاكياس	مصنع الطابوق الاسمنتي بالعين	مصنع الطابوق بالوشة
اجمالي عدد العاملين من المؤهلات العليا والمتوسطة	٢٨	٢٥٨	١٢٣	٦٧	٣٠	٢٤

وقد قامت الباحثة بتقسيم مجتمع العاملين من المؤهلات العليا والمتوسطة وفقا لخاصتين هما : نوع النشاط ، والجنسية كما هو موضح بالجدول رقم (١) وقد استخرجت هذه البيانات من واقع احصاءات الادارة المركزية للاحصاء ووزارة التخطيط ، ومن واقع السجلات والدفاتر الخاصة بهذه الوحدات كما يلي

جدول رقم (١)
اجمالي مجتمع العاملين موزعا وفقا للجنسية ونوع النشاط (١)

الاجمالي	نوع النشاط								الأنشطة الجنسية		البيان
	أنشطة انتاجية		أنشطة تسويقية		أنشطة مالية		أنشطة أخرى		مواطن وافد	مواطن وافد	
	مواطن وافد	مواطن وافد	مواطن وافد	مواطن وافد	مواطن وافد	مواطن وافد	مواطن وافد	مواطن وافد			
٢٨	٤	-	٤	٣	٧	٣	١	٢	٣	٢٨	المؤسسة العامة للصناعة
٢٥٨	١٢	١٢٤	٣٣	٨	١٩	٥	١٣	٤	١١	٢٥٨	مصنع اسمنت العين
١٢٣	١٠	٥٣	١٧	٦	١١	٣	٧	-	٨	١٢٣	،، ابو ظبي للدقيق والعلف
٦٧	٤	٢٤	٩	٣	٦	٢	٥	٣	٦	٦٧	،، لاننتاج الاكياس
٣٠	١	١٥	٤	١	٢	-	٢	-	٣	٣٠	،، الطابوق الاسمنتي بالوشة
٢٤	٣	١١	٢	-	٣	-	٢	-	٢	٢٤	،، الطابوق الاسمنتي بالعين
٥٣٠	٣٠	٢٣١	٦٩	٢١	٤٨	١٣	٣٠	٩	٣٣	٥٣٠	الاجمالي

(١) وزارة التخطيط ، الادارة المركزية للاحصاء ، المجموعة الاحصائية السنوية ، احصاء

العمالة في المنشآت الصناعية في اماره ابو ظبي ، ١٩٨٤ ، ١٩٨٥ ، ١٩٨٦ ،

المؤسسة العامة للصناعة . الشؤون الادارية ، شؤون الأفراد ، سجلات ودفاتر

الوحدة ، من واقع سجلات ودفاتر وحدات الشؤون الادارية والافراد بالمشآت

الصناعية

تحديد حجم العينة :

تم تحديد حجم العينة للعاملين كما يلي :

١ - استخدام أسلوب الحصر الشامل بالنسبة لاجمالي العاملين بالهيئة العامة للمذاعة ، وصنع الطابوق الأسمتي بالوشة ، وصنع الطابوق الأسمتي بالعين أي بنسبة ١٠٠٪ من مصنع الدراسة وذلك لصغر حجم مجتمع العاملين بهذه المنشآت .

٢ - تم تحديد حجم العينة من العاملين بالنسبة لباقي المنشآت الصناعية في ضوء الافتراضات التالية :

- ١ - معامل الثقة ٩٥٪ وهو مستوى شائع الاستخدام في بحوث التسويق .
 - ٢ - حدود الخطأ ± ٥٪ وهي حدود خطأ مقبولة أيضا في بحوث التسويق .
 - ٣ - مرافقترض أن أكبر احتمال لحدوث الظاهرة في المجتمع هو .
- مر وبالتالي يمكننا أن نحصل على أكبر حجم ممكن للعينة^(١) وذلك وفقا لتطبيق المعادلة التالية^(٢) :

$$n = \frac{Z^2 \cdot C \cdot P \cdot Q}{E^2 (1 - C)}$$

$$n = \frac{Z^2 Pq}{(C-1)E + Pq}$$

حيث أن :

- ن (n) = حجم العينة
- ن (N) = مجتمع البحث
- ح (P) = نسبة حدوث الظاهرة في المجتمع
- ل (q) = (١ - ح)
- ع (E) = مربع حدود الخطأ

وتخذ من المعادلة السابقة الشكل التالي :

$$n = \frac{Z^2 \cdot C \cdot P \cdot Q}{E^2 (1 - C) + (1 - C) Pq}$$

Lyman ott W.E., Scheaffer L. Richard, Elementary Survey Sampling, (Belmont, California: Wadsworth Publishing Company, Inc., 1971), p. 46.

Lyman ott W.E., Scheaffer L. Richard, op.cit.,

وبناءً على ذلك بلغ حجم العينة بمصنع أسمنت العين ١٥٥ مفردة من إجمالي مجتمع العاملين ، ٩١ مفردة بمصنع أبو طيبي للدقيق والعلف ، ٥٢ مفردة بمصنع أبو طيبي لإنتاج الأكياس ، وهي تمثل أكبر حجم ممكن ومتحفظ للعينة في ضوء^(١) الافتراضات والمعادلة السابقة .

وقدمت توزيع حجم العينة وفقاً لاعتبارات الجنسية ونوع النشاط في ضوء نسبتها في مجتمع الدراسة أي وفقاً لطريقة التوزيع التناسبي ، ويوضح الجدول رقم (٢) عينة العاملين موزعة وفقاً للاعتبارات السابقة ونسبتها في مجتمع البحث في هذه المنشآت الصناعية ، بجانب حجم العينة في المنشآت ١ ، ٥ ، ٦ وفقاً لأسلوب الحصر الشامل :

جدول رقم (٢)
عينة العاملين وتوزيعاتها وفقاً لنوع النشاط والجنسية بوحدة
الدراسة

البيان	انتاجية		تسويقية		مالية		أفراد		أخرى		إجمالي
	فرد	موظف	فرد	موظف	فرد	موظف	فرد	موظف	ساعات	فرد	
المؤسسة العامة للصناعة	٤	١	-	٤	٣	٧	٣	١	٢	٢	٢٨
مصنع أسمنت العين	٧٤	١٨	٧	٢٠	٥	١١	٣	٨	٢	٧	١٥٥
،، أبو طيبي للدقيق والعلف	٣٩	٦	٧	١٤	٤	٨	٢	٥	-	٦	٩١
،، ،، لإنتاج الأكياس	١٩	٤	٣	٧	٢	٥	٢	٤	٢	٤	٥٢
،، الطابوق الأسمنتي بالوثبة	١٥	٢	١	٤	١	٢	-	٢	-	٣	٣٠
،، ،، الأسمنتي بالعين	١١	١	٣	٢	-	٣	-	٢	-	٢	٢٤
إجمالي عينة العاملين	١٦٢	٣٦	٢١	٥١	١٥	٣٦	١٠	٢٢	٦	٢٥	٣٨٠

وقد راعت الباحثة في اختيار أفراد عينة العاملين تمثيل العينة أيضاً للعاملين من كل من المؤهلات العليا والمتوسطة مع ادخال كل نشاط من أنشطة الانتاج ، التسويق ، المالية ، الأفراد ، والأنشطة الأخرى المساعدة بوحدة الدراسة وذلك وفقاً لنسبة كل منهم في كل نشاط بمجتمع الدراسة^(٢) .

Ibid., p. 48.

(١)

(٢) وذلك عن طريق اختيار أفراد عينة المستعصي سببه من الموظفين العائدين

وقد قامت الباحثة بتصنيف اجابات العاملين كمايلي :

- ١ - وفقا لتغير النشاط ويشمل : أنشطة انتاجية ، تسويقية ، مالية ، أفراد وأنشطة أخرى مساعدة .
- ٢ - وفقا لتغير الجنسية : وتنقسم الى مواطنين ، ووافدين .
- ٣ - وفقا لتغير المؤهل الدراسي : وتم تصنيف الاجابات الى مؤهل عال ، ومؤهل متوسط .

وقد راعت الباحثة تجنب الاشارة الى البيانات الشخصية عن المستفي من لضمان الموضوعية ودقة الاجابات ، وقد تم تجنب الاستقصاءات عن طريق المقابلات الشخصية أثناء زيارة وحدات الدراسة ، بجانب الاستعانة بجهود بعض طلاب جامعة الامارات من العميين باطارة أبو ظبي والوشة وأطراف مدينة العين ، بجانب تعاون بعض الصئولين بوحدات الدراسة وارسالها بالبريد العاشر .

وقد بلغت اجمالي الردود ٢٩٨ فردة والتي تمثل ٧٩٪ من اجمالي حجم العينة موزعة كالتى :

جدول رقم (٣)

عدد ونسبة الردود لاختصاصات العاملين موزعة حسب
الجنسية ونوع النشاط

البيان	حجم العينة	عدد الاجابات	نسبة الاجابة
١ - العاملون المواطنون	٨٤	٨٣	٪ ٨٧
٢ - العاملون الوافدون	٢٩٦	٢٢٥	٪ ٧٦
٣ - العاملون بالأنشطة الانتاجية	١٩٤	١٤٠	٪ ٧٢
٤ - العاملون بالأنشطة التسويقية	٧٢	٦١	٪ ٨٥
٥ - العاملون بالأنشطة المالية	٥١	٢٩	٪ ٧٦
٦ - العاملون بأنشطة الأفراد	٣٢	٢٧	٪ ٨٤
٧ - العاملون بالأنشطة الأخرى	٣١	٢٤	٪ ٧٨
الاحتمالى	٢٨٠	٢٩٨	٪ ٧٩

٢ / ٥ / ١ مجتمع المديرين :

بلغ اجمالي عدد المديرين بمجتمع الدراسة في ١٩٨٦/١٠/١ على مستوى الادارة العليا والوسطى والاشراقية ٦٦ مديرا (١)

وقدم تحديد حجم العينة على أساس أسلوب الحصر الشامل أي بنسبة ١٠٠٪ من مجتمع الدراسة نظرا لصغر مجتمع المديرين ، وقد قامت الباحثة بتقسيم اجمالي المديرين وفقا للاعتبارات التالية (٢) :

١ - المستوى الاداري : وذلك الى مديري ادارة عليا ، ومديري ادارة وسطى ومديري اشراف .

٢ - الجنسية : وذلك الى مياضين ، ووافدين ... ويوضح الجدول رقم (٤) توزيع اجمالي المديرين وفقا لخاصيتي الجنسية والمستوى الاداري بالمنشآت التي يتكون منها مجتمع الدراسة كما يلي :

جدول رقم (٤)

توزيع اجمالي المديرين وفقا للمستوى الاداري والجنسية

البيان	الجنسية		المستوى الاداري		
	مواطنون	وافدون	مديرو ادارة عليا	مديرو ادارة وسطى	مديرو ادارة اشرافية
المؤسسة العامة للصناعة	٦	٩	٦	٥	٤
صنع اسمنت العمين	١٠	٢٢	٤	١١	١٧
،، ابو ظبي للدقيق والعلف	٣	١٧	٢	٧	١١
،، ،، لانتاج الاكياس	٤	١١	٢	٥	٨
،، الطابق الاسمنتي بالترتبة	٢	٦	١	٤	٣
،، ،، الاسمنتي بالعمين	٢	٤	١	٣	٢
الاجمالي	٢٧	٦٦	١٦	٣٥	٤٥

(١) احمات المستعملون بالصناعات التحويلة . مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦ .

(٢) من واقع احمات العمال للضمان للصناعة بامارة ابي ظبي . مرجع سبق ذكره . ص ١٥١ . سجلات السنين الادارية بالصناعات مجال الدراسة .

وقد بلغ عدد الاجابات ٧٢ استقصاء من اجمالي حجم المديرين البالغ ٩٦ مديرا (بنسبة اجابة بلغت ٧٢٪) . ويتضح ذلك من الجدول رقم (٥) والذي يعكس نسبة الاجابة وفقا للمستوى الادارى للمديرين ووفقا للجنسية :

جدول رقم (٥)

نسبة اجابات المديرين موزمة
حسب الجنسية والمستوى الادارى

البيان	حجم العينة	عدد الاجابات	نسبة الاجابة الى حجم العينة
١ - المديرين المواطنين	٢٧	١٦	٪ ٦١
٢ - المديرين الوافدون	٦٩	٥٢	٪ ٧٦
٣ - مديرو الادارة العليا	١٦	٩	٪ ٥٢
٤ - مديرو الادارة الوسطى	٣٥	٢٩	٪ ٨٧
٥ - مديرو الادارة الاشرافية	٤٥	٣٠	٪ ٦٦
الاجمالي	٩٦	٦٨	٪ ٧٢

وقد قامت الباحثة بتصنيف اجابات المديرين وفقا للاعتبارات التالية :

- ١ - وفقا لمتغير الجنسية ما بين مواطن ووافد .
- ٢ - وفقا لمتغير المستوى الادارى ما بين عليا ووسطى واشرفية .
- ٣ - وفقا لنوع النشاط وذلك بناء على الردود الواردة فى عنصر نوع النشاط بكل استقصاء موجه للمديرين ، وحيث أن عينة المديرين حددت بناء على أسلوب الحصر الشامل لمجتمع المديرين . لذا فان تصنيف اجابات المديرين ووفقا لنوع النشاط تعتبر شاملة وممثلة لاجمالي مجتمع المديرين من مختلف الجنسيات وعلى مستوى كافة المستويات الادارية .

٦/١ أسلوب الدراسة :

اعتمدت الباحثة فى اعداد هذه الدراسة على أسلوبين للحصول على

البيانات وهما :

١ - الدراسة النظرية المكتتبية :

وتقوم هذه الدراسة على الاطلاع على مختلف المراجع العلمية من كتب ودوريات عربية وأجنبية ورسائل وبحوث علمية والتي تتناول موضوع المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال .

٢ - الدراسة الميدانية :

وذلك من خلال تصميم قائمتين للاستقصاء هما : (١)

أ - استقصاء اتجاهات المديرين بوحدات الدراسة فيما يتعلق بإدراكهم لأبعاد المناخ التنظيمي ودرجة اختلافه باختلاف متغيرات الجنسية والمستوى الإداري والنشاط .

ب - استقصاء العاملين للتعرف على اتجاهاتهم نحو مدى إدراك أبعاد المناخ التنظيمي ومدى الاختلاف في هذا الإدراك باختلاف متغيرات المؤهل الدراسي ، ونوع النشاط والجنسية .

ويحتوى كل استقصاء على عدد من العبارات ، وتتعلق كل مجموعة من هذه العبارات بأحد أبعاد المناخ التنظيمي توزيعاتها كالتالى :

<u>أبعاد المناخ التنظيمي</u>	<u>استقصاء المديرين</u>	<u>استقصاء العاملين</u>
١ - نمط القيادة	-	العبارة من صفر : ١
٢ - نمط التنظيم	العبارة من رقم ١ : ٧	١٧ : ١٢ " " " "
٣ - نظام الاتصال والمشاركة	" " " " ٨ : ١٣	٢٢ : ١٨ " " " "
٤ - درجة المرونة والتكيف	" " " " ١٤ : ٢٢	٣١ : ٢٣ " " " "
٥ - فرص النمو والتجديد والابتكار	" " " " ٢٦ : ٢٣	٣٥ : ٣٢ " " " "
٦ - الصاندة والتعضيد	" " " " ٢٧ : ٣٤	٤٣ : ٣٦ " " " "
٧ - الجوانب المادية والأساسية للمناخ	" " " " ٣٥ : ٤٣	٥٢ : ٤٤ " " " "
٨ - تقييم الأداء	" " " " ٤٤ : ٤٨	٥٧ : ٥٢ " " " "
٩ - توازن القوى	" " " " ٤٩ : ٥١	٦٠ : ٥٨ " " " "

وتمثل كل عبارة خمس درجات للإجابة تتراوح ما بين متوافر تماما وغير متوافر

كمايلقى :

متوفر تماما = أكبر من ٢ : ١
متوفر = " ، " ، صفر : ١
متوفر قليلا = أقل من صفر : ١-
غير متوفر = " ، " ، ١ - ٢

وقد تم اختبار وضوح عبارات الاستقصاء عن طريق ترتيبها مبدئيا على عينة تمثل ١٠٪ من حجم عينة المديرين العاملين وقد ترتب على ذلك تغيير بعض العبارات عن طريق توضيحها وتبسيطها والغاء البعض الآخر ، وقد تم اعداد نفس الاستقصاءات باللغسة الانجليزية لتوزيعه على الوافدين غير العرب وهم غالبا ما بين باكستاني وهندي ، ورغم أن عدد هم محدود في مجتمع الدراسة ورغم اجادتهم للغة العربية لكن ذلك لضمان الدقة في الفهم وسلامة الاجابة على الاستقصاء .

الأسلوب الاحصائي المستخدم :

يتم قياس أبعاد المناخ التنظيمي من خلال :

أ - استخدام أسلوب متوسط الاتجاه العام لتحديد متوسط ادراك العاملين والمديرين لدرجة توفر خصائص " أبعاد " المناخ التنظيمي السائد بوحدة الدراسة وعلى مدى الاتفاق أو الاختلاف بين ادراك المديرين والعاملين لدرجة توفر هذه الأبعاد ، وأيضا مدى الاتفاق أو الاختلاف باختلاف متغيرات الدراسة ، وقد تم التوصل الى متوسط الاتجاه العام وفقا للمعادلات التالية :

$$١ - \text{متوسط اجابة العبارة} = \frac{\text{اجمالي قيمة العبارة}}{\text{عدد التكرارات}}$$

$$٢ - \text{متوسط اجابة العنصر} = \frac{\text{اجمالي متوسطات العبارات الخاصة بكل بند من ابعاد المناخ التنظيمي}}{\text{عدد العبارات}}$$

$$٣ - \text{متوسط عام لدرجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال} = \frac{\text{اجمالي متوسطات اجابة عناصر " أبعاد " المناخ التنظيمي}}{\text{عدد الأبعاد}}$$

ب - استخدام الأسلوب الاحصائي المسمى بتحليل التباين ذي الاتجاه الواحد^(١) للتعرف على مدى الفروق في ادراك كل من المديرين والعاملين نحو درجة توفر ابعاد المناخ التنظيمي الفعال وهو ما انتضى ضرورة تحليل المتوسطات وفروق المتوسطات ، وذلك بتحديد التباين لكل مجموعة من المديرين والعاملين ، ثم تحديد التباين المشترك ثم الخطأ المعياري الكلي ، وبالتالي تم حساب قيمت " المحسوبة " لمقارنتها بقيمتها من الجدول الاحصائي من أجل الوقوف على مدى معنوية الفروق بين متوسط ادراك المديرين ومتوسط ادراك العاملين ، بمعنى مدى جوهرية الفروق .

(١) د . عبد اللطيف عبد الفتاح ، د . احمد محمد عمر ، التدخل في الاحصاء رياضياته (الكويت ، وكالة المطبوعات ، ١٩٨٠ ، ص ٢٠٦ .

٧/١ محددات الدراسة :

١ - تقتصر دراسة المناخ التنظيمي على منشآت الصناعة التحويلية ذات الطابع العام في اماره أبوظبي نظرا لزيادة عدد الشركات الصناعية في دولة الامارات وعلى مستوى سبع امارات مختلفة ، فانه يصعب على الباحث الواحد أن يبحث أنماط المناخ التنظيمي في كل هذه الشركات . وأن يحدد مدى اختلاف الادراك بين المديرين والعاملين لأبعاد هذا المناخ ووفقا لأكثر من متغير حيث يتطلب ذلك وجود أكثر من باحث وأكثر من بحث ، ونظرا لتركيز العدد الأكبر للمنشآت الصناعية في اماره أبوظبي وعلى وجه التحديد منشآت الصناعة التحويلية ، بجانب وقوع المؤسسة العامة للصناعة في هذه الامارة فقد ركزت الباحثة في دراستها لأبعاد المناخ على المؤسسة والمنشآت التابعة لها على أن تتولى أبحاث قادمة أنماط المناخ التنظيمي في امارات أخرى ولمنشآت أخرى ، ومتغيرات وأبعاد أخرى .

٢ - يتم قياس نمط المناخ التنظيمي السائد في وحدات الدراسة من خلال ادراك المديرين والعاملين لمدى توفر هذه الأبعاد^(١) مع المقارنة بين ادراك المديرين والعاملين ثم فيما بينها باختلاف متغيرات الدراسة ، وتترك الباحثة المجال لمزيد من البحوث والدراسات لقياس المناخ باستخدام وسائل وطرق أخرى للقياس .

٣ - اقتصرت الباحثة في دراسة مدى اختلاف ادراك العاملين والمديرين لأبعاد المناخ السائد في منظماتهم على متغيرات الجنسية ، ونوع النشاط ، والمستوى الاداري بالنسبة للمديرين ، ومتغيرات المؤهل الدراسي والجنسية ، ونوع النشاط بالنسبة للعاملين على الرغم من تعدد المتغيرات المؤثرة على الادراك مثل السن ، سنوات الخبرة ، الوحدة الادارية ، ... وذلك لعدة أسباب :

أ - هناك امكانية للوصول الى تقسيم مجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات السابقة من واقع البيانات والاحصاءات المتوفرة بمجتمع البحث .

ب - هناك صعوبة لتقسيم مجتمع البحث وفقا لمتغيرات السن أو سنوات الخبرة أو أخرى في ضوء البيانات والاحصاءات الراهنة داخل وحدات الدراسة فهي في حاجة الى اعادة اعداد بسجلات جديدة ويفريق عمل متكامل .

ج - أسباب تتعلق بالجهد والوقت المطلوب لتوزيع وتجميع وتفريغ الاستقصاء والقيام بالتحليل الاحصائي والذي يتطلب جهود بحثية متضافرة .

د - تقتصر الدراسة في هذا البحث على المتغيرات سالفة الذكر فقط .

- ٤ - قامت الباحثة بتصنيف أفراد مجتمع البحث وفقاً لأربعة أنشطة أساسية وهي الانتاج والتسويق والمالية والأفراد ، بجانب الأنشطة الأخرى المساعدة ، وذلك من واقع سجلات ودفاتر الوحدات موضوع الدراسة .
- ٥ - تنصب الدراسة على الوضع القائم بالمؤسسة العامة للصناعة والمنشآت الصناعية التابعة لها عام ١٩٨٧/٨٦ ، حيث استغرق اعداد هذا البحث مايقرب من تسعة أشهر من سبتمبر ١٩٨٦ وحتى مايو ١٩٨٧ .

٢ - نطاق الدراسة :

توضح الباحثة نتائج قياس أبعاد المناخ التنظيمي السائد بوحدة الدراسة وفقاً لنتائج استقفاً كل من المديرين والعاملين موضحة مدى توفر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي السائد وفعاليتها ، ومدى الاختلاف في ادراك كل من المديرين والعاملين تجاه توفر خصائص المناخ التنظيمي السائد ، ودرجة الاختلاف في ادراك مدى توفر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي باختلاف متغيرات الجنسية والمستوى الاداري ونوع النشاط فيما بين المديرين ، ومتغيرات الجنسية والمؤهل الدراسي ونوع النشاط فيما بين العاملين ثم فيما بين المديرين والعاملين معا باختلاف متغيرات الجنسية والنشاط ، وذلك على مستوى كل بعد من أبعاد المناخ كما يلي :

١/٢ نظ القيادة السائد :

من المعروف أن نظ القيادة السائد في المنظمة له تأثير على أهداف التنظيم وامكانية تحقيقها مثل قبول التغيير ، معدل دوران العمل ، الغياب ، الانتاجية ، والسروح المعنوية والقيادة الديمقراطية المشاركة تمكن التنظيم من تحقيق أهدافه على عكس نمط القيادة الشديدة والمتسلطة فهي تؤدي الى احباط العاملين ، ولا تعبر القيادة الديمقراطية بالضرورة على فعالية وكفاءة تلك القيادة الا اذا تكيفت وتلائمت في نظها وسلوكها مع احتياجات المرؤوسين وطبيعة الموقف والظروف البيئية المحيطة به .^(٢)

هذا وقد أوضحت الدراسات أن نمط الاشراف يؤثر على التكيف الاجتماعي للعمال في بيئة عملهم وأن الادارة المشاركة تحقق المزيد من دافعية العاملين للعمل على عكس القيادة الأوتوقراطية .^(٣)

Barnard, Bass, H., Stodgill, S., Strategic Hand Book Leadership (New York: The Free Press, 1981) P. xiv, James, (١)
A., Stoner, P., Management (3rd ed., N.Y.: Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1982), p. 307;

عادل أبو توهه ، القائد الاداري والتنمية الادارية في الدول النامية ، المحلة العربية للادارة ، العدد الاول ، المجلد السادس ، ١٩٨٢ ، ص ٦٢ - ٦٩ .

Paontz, H., O'Donnel, C., Wehrich, H., Management (7th ed. (٣)
Tokyo, McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1981). p. (61; Wayne,
Robert, Holmes, J., Edwin Paine P., Management:

ويوضح الجدول رقم (٦) مدى توفر نمط القيادة المحيد للأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية بوحدات الدراسة وفقا لادراك العاملين. (١) ويتضح من هذا الجدول مايلي:

١ - وجود ادراك سلبي فيما بين العاملين حول توفر نمط القيادة المحيد للابتكار والعلاقات الانسانية، وان كان هناك ادراك لتوفر نمط القيادة المحيد للأداء ولكن بدرجة منخفضة، إلا أن ادراك توفر هذا البعد يتسم بالسلبية على وجه الخصوص في المناخ السائد بمشآت الصناعة ويرجع ذلك الى الأسباب التالية:

- أ - لايتاح للمرؤوسين فرصة المشاركة في الأمور المتعلقة بالعمل سواء في تحديد الأهداف أو صنع القرارات بل السائد هو اصدار الأوامر وتطبيق العقوبات
- ب - لايتاح للمرؤوس العمل وفقا لأسلوبه بل تدخل رئيسه في كل كبيرة وصغيرة في العمل .
- ج - انخفاض ثقة الرؤساء بهم وانخفاض تشجيعهم على الأعمال الجيدة .
- د - عدم اهتمام الرؤساء بالتعرف على احتياجات ومشاكل المرؤوسين وساعدتهم على اجتيازها .
- هـ - اهمال الرؤساء للأفكار والمبادرات الجديدة للعاملين .
- و - عدم اهتمام الرؤساء بالتحديد في طرق وأساليب العمل أو تنمية جهود العاملين .

ويعني مسبق افتقار المناخ التنظيمي لنمط القيادة المحيد للتحديد والابتكار مع انخفاض درجة توفر نمط القيادة المحيد للأداء والعلاقات الانسانية وذلك في ضوء ادراك العاملين بمشآت الصناعة وهو مايعني غياب نمط القيادة الفعالة، وهذا مايشير عدم صحة الفرض الأول من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٢ - هناك اختلاف في ادراك العاملين لدرجة توفر نمط القيادة المحيد للابتكار مقارنة بنمط القيادة المحيد للعلاقات الانسانية ، فدرجة السلبية تزداد انخفاضاً تجاه النمط الأول مقارنة بالثاني .

٣ - وجود اختلاف في ادراك العاملين لمدى توفر هذا البعد باختلاف متغيرات الحنسية والمؤهل الدراسي ونوع النشاط كمايلي:

- أ - ادراك المواطنين لدرجة توفر نمط القيادة المحيد للأداء بدرجة متزايدة اذا قورن بالوافدين ، وتقل درجة الادراك بين المؤهلات العليا مقارنة بالمتوسطة وتزداد في أنشطة الانتاج والأنشطة المساعدة مقارنة بباقي الأنشطة .
- ب - يرتفع الادراك السلبي لدرجة توفر نمط القيادة المحيد للعلاقات الانسانية فيما بين العاملين الوافدين وتعتقد الباحثة أن اختلاف الادراك باختلاف الحنسية يرجع الى اختلاف الخلفية الثقافية والمهنية للعمال الوافدين ، وينخفض هذا الادراك بالنسبة للمواطنين ويزداد بين أصحاب المؤهلات العليا والعاملين بالأنشطة العالية والأفراد ، وبغلب هذا الادراك فيما بين العاملين من المؤهلات المتوسطة والأنشطة الانتاجية والخدمية .

ادراك العاملين لنظم القيادة المحيّد للأداء
والابتكار والعلاقات الانسانية

متوسط	حدا النشاط					الوقت		الدرجة		متوسط ادراك العاملين لمتوسط توضيح يضمنون المشاركة
	الوقت	الدرجة	الوقت	الدرجة	الوقت	الدرجة	الوقت	الدرجة		
الإدارة :										
٤٤٩	٢٧٦	٢٢٧	٤٤٢	٢٣١	٥٥٦	٦٦٢	٢٢٧	١٤٤	٤٤٢	١ - تتعق رئيسي بالقدرة على تخطيط وتنظيم وتابعة العمل
٦٦٤	٦٦١	٤٤٤	٤٤٦	٢٢٤	٥٨٨	٦٦٩	٤٤٥	٥٧٦	٨٢	٢ - تتعق رئيسي بمعرفة واسعة وخبرات طموحة عن العمل
٤٤٤	٦٦٧	٦٦١	٥٥٠	١٦٦	٢٢٧	٨٨٢	٥٥٦	٢٢٤	٥٥٩	٣ - تتعق رئيسي لتوقعات رؤسائه في العمل
٥٥٢	٦٦٨	٤٤٧	٤٤٦	١٦٦	٦٦٠	٥٧١	٤٤٦	٢٢٨	٤٤٨	متوسط ادراك درجة تغير نظم القادة المحيّد للأداء
العلاقات الانسانية :										
٤٤٩	٢٧٧	٥٥٣	٨٥٠	١١٧	٤٤٣	٥٨٨	٢٢٢	٨٨٧	٥٥٤	١ - اتبع بالاستقلالية في أداء أعلى دونه التدخل من رئيسي المباشرة
٥٥٢	٥٥٦	٤٤٢	٩٩٢	٦٦٩	٢٢٧	٥٨٩	٢٢٢	٩٩٢	٦٦١	٢ - يتيح لهم رئيسي فرصة المشاركة في الأمر المتعلقة بالعمل
١١١	٥٠٤	١١٢	١٨٠	١١٤	٢٢٧	٤٤٢	١١٢	١١١	٥١٤	٣ - ثقة رئيسي بي وتشجيعه للعمل البيد
١١١	٥٠٢	١١٥	٥٥٣	١١١	٢٢٤	٢٢٤	٥٠٩	٢٢٧	٢٢٢	٤ - قدرة رئيسي على اقناعي وتوجيهي للقيام بالعمل المطلوب
١٦٠	١٨١	٩٩	١٨٦	٤٤٩	٦٦١	٦٦٩	٢٢٢	٨٨٢	٢٢٤	٥ - يقوم رئيسي بالتصرف على مشاكلي وأحتياجي ويساعدني لشأنها
٢٣٠	٢٢٤	٢٢٩	٥٥٦	٢٢٢	١١٦	٥٥٠	١١٨	٤٤٨	٢٢٨	متوسط ادراك نظم القيادة المحيّد للعلاقات الانسانية
الابتكار والتجديد :										
١٢٠	١٠٠	١٥٩	١٢٧	١٦٢	٨٢	١٢١	١٧٥	١٨٨	١٢٤	١ - تبنى رئيسي للأفكار والعباد انالجد به للعاملين
٢٢٩	٥٥٣	٢٢٢	١١٤	٦٦٧	١١١	٥٠٢	٥٧٩	٦٦١	٢٢٢	٢ - اهتمام رئيسي بالتجديد في طرق واساليب العمل
٥٥٧	٨٨٢	٧٢٠	٥٠٦	١٢٢	٥٠٧	١٢٤	٨٨٢	١٥٦	١٠٢	٣ - يقدر رئيسي انواعا من الحوافز لتنمية جهود المرؤسين
٩٩٢	٦٦٧	٨٨٩	٨٠٦	١٠١	٢١١	١٢٢	١٢٥	١٢٧	١٢٧	متوسط ادراك نظم القيادة المحيّد للابتكار والتجديد
٢٢٢	٥٠٨	٢٢٦	٢٢٢	٢٢٨	٥٠٧	٢٢٦	٢٢٧	٤٤٨	١١٥	متوسط احتمالي

٢ - يوجد اختلاف في درجة السلبية المدركة نحو فعالية الاتصال والمشاركة بين العاملين والمديرين ، حيث ترتفع بدرجة كبيرة بالنسبة لادراك العاملين ، وينخفض بوضوح في ادراك المديرين وهو ما يشير الى عدم صحة الفرض الثاني من الدراسة بالنسبة لهذه الخاصية .

٣ - تختلف درجة ادراك مدى توفر هذا البعد فيما بين المديرين باختلاف متغيرات الدراسة كما يلي :

أ - وجود ادراك ايجابي يتوفر نظم الأتقان والمشاركة الفعالة بالنسبة لمديري الادارة العليا والوسطى ، وان كانت درجة التوفر مرتفعة لدى مديري الادارة العليا ، بينما لا يتسم هذا النظام بالفعالية وفقا لادراك السليبي المرتفع لمديري الاشراف .

ب - ان السلبية المدركة تزداد بين المديرين الوافدين والمديرين بالأنشطة التسويقية والأفراد .

وتشير النتيجة رقم (٢) الى ثبات صحة الفرض الثالث من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٤ - اختلاف السلبية المدركة فيما بين العاملين باختلاف متغيرات الجنسية حيث ترتفع بين الوافدين ، والمؤهل الدراسي حيث يرتفع ادراك العاملين من المؤهلات العليا بانخفاض درجة توفر هذا البعد ، واختلاف نوع النشاط حيث يسزداد الادراك السليبي بين العاملين بالأنشطة الانتاجية والأفراد ، وتعنى هذه النتيجة عدم ثبات صحة الفرض الرابع من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٤/٢ المرونة والتكيف :

ويستخدم هذا البعد لقياس درجة توفر عنصر المرونة والتكيف بالمؤسسة العامة لمصناعة والمنشآت التابعة لها مع مختلف التغيرات ، فالمرونة تمكن من مواجهة الظروف لطائرة ، أما التكيف فيعنى التواء مع بيئة المشروع ومحيطه الخارجى بصورة أكثر استمرارا ويتحقق فاعلية المنظمة عند الوصول لدرجة عالية من التوفر بين الاستمرار والتكيف فسوى الأجل الطويل (١)

ويوضح الجدول رقم (٩) مدى ادراك العاملين والمديرين بوحدات الدراسة لدرجة توفر خصائص المرونة والتكيف داخل التنظيم ، ويتضح من هذا الجدول أهم النتائج التالية :

١ - انخفاض ادراك درجة توفر خصائص المرونة والتكيف من العاملين والمديرين وتتسم على وجه العموم بالانخفاض وأحيانا بسلبية التوفر فى المناخ السائد بالمؤسسة والمنشآت الصناعية التابعة لها ، وهذا ما يشير الى عدم صحة الفرض الأول من الدراسة فى هذا البعد .

Tosi, H. and Hamner, W., Organizational Behavior and Management, A Contingency Approach, (Chicago: Clair Press, 1960), pp. 91-93, Harrison, Frank, E., op.cit., p. 228; Argyris Chris, op.cit., p. 179.

وفى ضوء ماسبق يوضح الجدول رقم (٧) اتجاهات المديرين والعاملين بالصناعة نحو درجة توفر نظم التنظيم العضوى ، ومنه يتضح أهم النتائج التالية :

١ - غياب توفر نظم التنظيم العضوى فى المناخ التنظيمية لوحدات الدراسة وذلك وفقا لادراك كل من المديرين والعاملين ويرجع ذلك الى الأسباب التالية :

أ - عدم التحديد الواضح والموضيى لدور كل وظيفة فى تحقيق الأهداف .
ب - عرقلة الروتين للعمل بالمشأة .

ج - مركزية السلطة والرقابة والرجوع الى الرئيس فى كل مايتعلق بقائى العمل .

د - وجود قيود فى طرق العمل تحد من انطلاقة العاملين لرفع مستوى أدائهم فلا توجد حرية فى أداء أو تبديل طرق العمل .

هـ - لا يتوفر التنظيم وفقا للمهام والتخصصات بل يقوم الفرد الواحد بمهام متنوعة وتخرج عن نطاق تخصصه .

يعنى ماسبق وجود تنظيم بيروقراطى يعتمد على عدم وضوح الأدوار واعتمادية الرؤس و احتكار الادارة ، وهذا مايحد من فعالية التنظيم وتحقيقه لأهداف المشأة ، وهو مايشهد عدم صحة الفرض الأول من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٢ - يوجد اختلاف فى ادراك كل من المديرين والعاملين نحو درجة توفر نظم التنظيم العضوى الذى يتم بالخمس السابق ذكرها ، فبينما يدرك المدسبون أن هذا النمط يتوفر بدرجة قليلة ، إلا أن درجة الانخفاض بالسلبية تزداد فى ادراك العاملين وهو مايشهد عدم صحة الفرض الثانى من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٣ - يختلف هذا الادراك السلبى فيما بين المديرين باختلاف المستوى الادارى حيث يزداد الادراك السلبى بعدم التوفر بين مديرى الاشراف على عكس مديرى الادارة العليا التى تدرك أن درجة عدم التوفر محدودة ، ويظهر هذا الاختلاف واضحا باختلاف الجنسية . فبينما يدرك المواطنون ادراكا ايجابيا بتوفر هذا النمط رغم انخفاض درجته ، إلا أن الوافدين يمثلون أعلى درجة للادراك السلبى ، ويزداد هذا الادراك السلبى بين مديرى الأنشطة العالية يليها التسويقية .
ويعنى ماسبق صحة الفرض الثالث من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٤ - ترتفع درجة الادراك السلبى لدى توفر نظم التنظيم العضوى فيما بين العاملين ويختلف هذا الارتفاع باختلاف المؤهل حيث يزداد الادراك السلبى لدى العاملين من المؤهلات العليا ، وباختلاف الجنسية حيث يدرك العاملون الوافدون عدم توفر هذا النمط ، وباختلاف نوع الأنشطة حيث يرتفع الادراك السلبى فيما بين العاملين بالأنشطة العالية يليها الانتاجية التى تدرك عدم توفر هذا البعد بالخصاخ السائد بمشآتهم ، وينخفض هذا الادراك بين العاملين فى باقى الأنشطة .
ويشهد ماسبق عدم صحة الفرض الرابع من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٣ / ٢ نظم الاتصالات والمشاركة :

ويستخدم هذا المقياس لتحديد مدى فاعلية نظم الاتصالات والمشاركة داخل المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة ومشآتها الصناعية وذلك بتحديد مدى ادراك الأفراد لوسائل وطرق الاتصال والتي تمكن من توصيل الرغبات والاقتراحات الى المستويات العليا ، وتسمح باتصالات الأفراد فيما بينهم ، ومدى رسمية العلاقات بين المستويات المختلفة ، ثم مدى ادراكهم لوجود علاقات تعاونية تسودها علاقات مشاركة نتيجة اشتراك العاملين في الخطط والعمليات والقرارات المنظمة ، والتي يترتب عليها زيادة ثقتهم ورفع روحهم المعنوية .^(١)

ويوضح الجدول رقم (٨) ادراك المديرين والعاملين لدرجة توفر نظم الاتصالات والمشاركة بالمؤسسة والمنشآت الصناعية التابعة لها ، والتي أسفرت عن النتائج التالية :

١ - عدم فعالية نظم الاتصال والمشاركة بالمناخ السائد في وحدات الدراسة وذلك وفقاً للادراك السلبي لكل من المديرين والعاملين والتي تتمثل في عدم التوفر الكامل لهذا العنصر داخل المناخ التنظيمي وفقاً لادراك العاملين ، والتوفر المحدود وفقاً لادراك المديرين ، وترجع سلبية ادراك نظم الاتصال والمشاركة بوحدة الدراسة الى الأسباب التالية :

أ - عدم توفر الطرق والوسائل التي تمكن العاملين من التعبير عن آرائهم واقتراحاتهم ورغباتهم ، وهو يدل على غياب الاتصالات من أسفل لأعلى مع عدم تشجيع الإدارة لذلك .

ب - قصور الاتصال من أعلى الى أسفل مما يعكس عدم اهتمام الإدارة بتوضيح خططها وسياساتها وقراراتها ونظمها الى العاملين والمديرين .

ج - غياب مشاركة العاملين وأيضاً مديري الإدارة الوسطى والاشرفية في وضع الخطط أو اتخاذ القرارات أو غيرها من الأمور المتصلة بالعمل مما يعكس مركزية اتخاذ القرارات أو توقيطية الإدارة وهو ما يؤثر على تأييد وولاة الأفراد داخل التنظيم .

د - عدم اهتمام الإدارة بفحص شكاوى العاملين مع ادراك غياب العدالة في البيت فيها أو سرعة معالجتها وهو ما يحد من الشعور بالأمن والاستقرار والطمأنينة في جو العمل ، ويقلل من فعالية نظم الاتصال .

وتشير النتائج أ ، ب ، ج ، د السابقة الى عدم صحة الفرض الأول من الدراسة في هذا الصدد .

(١) Horse, Gerry, E., "Human Relations Management; Concerns for Future", Management Review, Vol. 70, No. 4, 1980, p. 54, Brewer Richard, "Personnel's Role In Participation" Personnel Management, Vol. 19, No. 90, 1978, p. 27-30, Ferribus, G., Management by Communication, (N.Y.: John Wiley and Sons, Inc., 1971), pp. 37-380.

ج - ترتفع درجة الإدراك السلبي للعاملين نحو درجة توفر نمط القيادة المهيبة ،
للابتكار والتجديد بين أصحاب المؤهلات العليا والعاملين الوافدين والعاملين
بالأنشطة العالية وأنشطة الأفراد ، وتقل بالنسبة للمؤهلات المتوسطة
والمواطنين والعاملين بباقي الأنشطة .

د - بتحديد درجة توفر هذا العنصر في ادراك العاملين على وجه العموم تتضح
السلبية المتزايدة والتي تعنى عدم توفر هذا النمط القيادي في ادراك العا
ملين
من المؤهلات المتوسطة وبين الوافدين والعاملين بالأنشطة المتوسطة
بليها العالية .

ولهذا فان النتائج أ ، ب ، ج ، د تعنى عدم صحة الفرض الرابع من الدراسة
بالنسبة لهذا البعد .

٢/٢ نمط التنظيم السائد :

يستخدم هذا المقياس لتحديد مدى ادراك العاملين والمديرين لنمط التنظيم
السائد بمنشأتهم الصناعية والسمات التي يتمتع بها مثل وضوح الأدوار والتعاون
والبعد النسبي عن الروتين واللامركزية والتزام أعضاء بأهدافه بجانب المرونة
في السلطة والاتصال مما يزيد من فعالية في حل المشاكل وفي التكيف مع البيئة
التنظيمية والمتغيرات المستحدثة وبالتالي يتم بالنمط العضوي والذي يتمتع
بتأييد معظم الكتاب والدارسين .^(١)

أم يسوده تركيز السلطة والمسئولية مع التعقيد والروتين واعتمادية الرؤس
وتركيز الرقابة واحتكار الادارة والذي ينتشر باتساع في المشروعات التأخرة في
تطبيق النظم الادارية والانتاجية والتكنولوجية الحديثة وهو لا يجد تفضيلا لدى
معظم الباحثين لظهور العديد من المشاكل الانسانية وازدياد السلوك الدفاعي
داخل التنظيم ، مع مشاكل تنظيمية ، بجانب غياب المستحدثات الادارية مثل
ديناميكية الجماعة واثراء الوظيفة .^(٢)

أم هو تنظيم مصفوفي والذي تتسم مصفوفة التنظيم فيه بازدواجية علاقات
السلطة والمرونة وزيادة دافعية العاملين ، وتوازن القوى بين المديرين وذلك من
خلال التعاون الملزم في المسائل الهامة .^(٣)

Harrison, Frank L., Management and Organizations (U.S.A.: (1)
Houghton Mifflin Co., 1980), pp., 439-440; Osborn, R.,
Hunt J., Jauch L., Organization Theory: An Integrated
Approach, (New York: John Wiley and Sons, 1980), p. 387.

Argyris, Chris, Integrating the Individual and the (2)
Organization (New York: John Wiley and Sons, Inc., 1979)
pp. 188-191; Osborn R., op.cit., p. 391.

Brown, W., and Hoberg D., Organization Theory and (3)
Management: A Macro Approach (N.Y.: John Wiley and Sons,
1982) pp. 501-504.

٢ - يوجد ادراك احاسى بين كل من المديرين والعاملين نحو توفير مروية العاملين وان كان هناك اختلاف فى درجه التوفير حيث ترتفع بين المديرين لأسباب تتعلق بعاملين :

- أ - تحارب العاملين مع تغييرات العمل .
- ب - مهارة العاملين فى التصرف مع هذه التغيرات .
- ج - امكانية مواجهة العاملين للتغيرات الطارئة .
- د - قيام العاملين بالتنفيذ السريع للتعديلات .

٣ - وجود اختلاف فى ادراك درجة توفير مرونة الادارة والنظام فيما بين المديرين والعاملين ، حيث يوجد ادراك ايجابى بتوفير مرونة الادارة والنظام بين المديرين وعلى النقيض من هذا يتوفر لدى العاملين ادراك سلبي ومرتفع . وهو ما يعنى عدم توفير مرونة الادارة والنظام فى ادراك العاملين .

وتشير النتيجة رقم (٢) ، (٣) الى ثبات صحة الفرض الثانى من الدراسة بالنسبة لمرونة العاملين ، وثبات عدم صحته بالنسبة لمرونة الادارة والنظام .

٤ - هناك اختلاف فى ادراك خصائص المرونة والتكيف التى ترجع الى العاملين وتلك التى ترجع الى مرونة النظام والادارة فيما بين المديرين والعاملين باختلاف متغيرات الدراسة كما يلى :

أ - يرتفع ادراك درجة توفير خصائص المرونة التى ترجع الى العاملين بين مديري الادارة الاشرافية وبين المديرين الوافدين ومديري الأنشطة الانتاجية والمالية ، بينما يرتفع ادراك درجة توفير خصائص المرونة المتعلقة بالنظام والادارة بين مديري الادارة العليا وبين المديرين المواطنين عكس الوافدين الذين يدركون ادراكا سلبياً لعدم التوفر ، وبين مديري الأنشطة الانتاجية والمالية بما يزيد الادراك السلبي لدى المديرين فى باقى الأنشطة .

ب - انخفاض درجة توفير مرونة العاملين فى ادراك العاملين من المؤهلات العليا وبين العاملين الوافدين وبين العاملين فى أنشطة الأفراد والأخرى المساعدة .

ج - يزداد الادراك السلبي لدرجة توفير مرونة الادارة والنظام بين العاملين من المؤهلات العليا ، وبين العاملين الوافدين ، والعاملين بالأنشطة الانتاجية والمالية ويرجع ذلك الى الأسباب التالية :

- تدخّل الادارة فى تحديد تفاصيل ودقائق العمل بدلا من تحديد ومتابعة الأهداف والنتائج .
- صعوبة تعدد طرق العمل مع غياب حزمه التصرف واتخاذ القرارات فى الأمور المتصلة بالعمل .
- تصور اهتمام الادارة بتوقع المشاكل غير متوقعها او توفيرها لهساكن منع وقوعها أو سرعة علاجها .

وتشير النتائج أ.ب. ، ج.ع الى النتيجة الرابعة الى ثبات صحة الفرض الثالث من الدراسة . وعدم ثبات صحة الفرض الرابع من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٥/٢ المساندة والتعضيد :

ويتعلق بتحديد مدى ادراك العاملين لمساندة الرؤساء عليهم من حيث المعنوية بين الرؤساء والمرؤوسين ومساندة روح الفريق من العاملين بالمساندة بالادارة التى تبذلها

ويعتبر عنصر المساندة والتعاضد أحد أبعاد المناخ التنظيمي التي يتحقق من خلالها اشباع احتياجات العاملين وخلق الدافعية والحافز على العمل (١) ويوضح الجدول رقم (١٠) درجة ادراك العاملين والمديرين لدى توفر خصائص المساندة والتعاضد داخل وحدات الدراسة ومنه يتضح أهم النتائج التالية :

١ - يوجد انخفاض في ادراك درجة توفر فعالية المساندة والتعاضد وفقاً لادراك كل من المديرين والعاملين ، وهذا الانخفاض على درجة متقاربة من الادراك ، وهذا يعنى الانخفاض في توفر خصائص هذا البعد بمناخ المؤسسة والمنشآت الصناعية التابعة لها ، وترى الباحثة ان هذا الانخفاض قد يرجع الى :

أ - القصور في مساندة وتعاون الادارة للعاملين في العمل مع تجاهلها للمشاكل الانسانية والجوانب السلوكية ، فلا توجد دراسة لمشاكل العاملين أو اهتمام بمختلف احتياجاتهم أو دراسة لرغباتهم ودوافعهم ، ويرجع ذلك الى أن معظم المعالسة وافدة تهتم أساساً بعنصر الأجور ومع شعور شركات الصناعة بذلك فلا تهتم الادارة بالعلاقات الانسانية أو خلق مناخ سلوكي بين العنصر البشري حيث أن عطية الاحلال والتجديد في هذا العنصر يمكن اجراؤها بسهولة من قبل المنشآت الصناعية نظراً لزيادة الطلب على العمل من العمالة الوافدة في أى مستوى وأى نشاط ومن الكفاءات المطلوبة (٢)

ب - نقص الشعور بتوفر روح الفريق في العمل والعلاقات الانسانية أو الودية شبه تجاهلة في مناخ العمل .

ج - انخفاض درجة الانسجام والتوافق بين العاملين في العمل والتي قد ترجع الى تعدد الجنسيات نتيجة الاعتماد على القوى العاملة الوافدة والتي تحمل معها خلفيات ثقافية ومهنية وسلوكيات اجتماعية ذات رباط وثيق بمجتمعاتها مما يخلق صعوبات في التكيف والانسجام مع الحياة الجديدة في المنشآت الصناعية والسدى يؤثر بدوره على علاقات العمل داخل هذه المنظمات .

ويعنى ماسبق عدم صحة الفرض الأول من الدراسة بالنسبة لهذا البعد -

٢ - تقل درجة الانخفاض في توفر خصائص المساندة والتعاضد في ادراك العاملين من أصحاب المؤهلات العليا ، والعاملين الوافدين والعاملين بالأنشطة الانتاجية وأنشطة الأفراد وهو ما يثبت عدم صحة الفرض الرابع للدراسة في هذا البعد -

٣ - تقل درجة الانخفاض في توفر خصائص المساندة والتعاضد في ادراك مديري الاداره الاشرافية والمديرين الوافدين ومديري الأنشطة المالية والأنشطة الأخرى المساعدة وهو ما يشير الى صحة الفرض الثالث من الدراسة بالنسبة لهذا البعد -

٤ - يوجد اتفاق نسبي بين المديرين العاملين نحو درجة الانخفاض في توفر هذا العنصر على درجة العموم الا أن هذا الادراك يختلف باختلاف عناصر المساندة والتعاضد كما يلي :

أ - وجود ادراك سلبي بين المديرين والعاملين نحو تعاون الادارة ومساندتها للعاملين ، ولكنه بدرجة أقل لدى المديرين عنها في ادراك العاملين ، ويرد لهذا الادراك السلبي بين مديري الادارة الوسطى ، والمديرين الوافدين ومديري الأنشطة

Gibson, James L. and others, op.cit., p. 61.

(١)

(٢) مقابلة شخصية مع المدير الادارى بصنع اسمنت العين .

جدول رقم (١٠)
ادراك المدبرين والسامعين لدى تفرغ خصائص
السلطنة والتعميد داخل وحدات
الدراسات

السامعون										المدبرين										
الانتماء					الجنسية					المواضع					حسب التدرج					
الطائفة	أفراد	مالية	تسوية	انتخابية	وافدون	مواطنين	موظفون	مدراء	مفتون	نشاطية	مساعدية	أفراد	مالية	تسوية	انتخابية	مفتون	مواطنين	موظفون	مدراء	مفتون
١- ٢٣٣-٢٥٤	١٦٣	٥٧	٧٩	١٦٢	٦٨	١١١	٩٩	٩٩	٣٠	٩	٢١	٣٤	٥٦	١٣	٧٦	١٩	٣١	٤٣	٤٣	١١
٢- ٢٣٣-٢٥٤	١٦٨	١٠٩	١٠٩	٢١٨	١٩	١٣٣	٤٩	٧٢	٣٧	٢٧	٤٩	٤٩	٦١	٩٢	٨١	١٢٣	٣٨	٨٥	٨٥	٧٩
٣- ٢٣٣-٢٥٤	١٣١	٢٥	٢٨	٢٣	٥٨	٦٧	٢٣	٤٥	١١	٢٦	٢٦	٥٢	٦٠	٤١	٦٩	٥٨	٨٣	٥٦	٥٦	٨
٤- ٢٣٣-٢٥٤	٣٣	٥٠	٢١	٢٣	٥٦	٨٦	٩٨	٤٧	٢٨	٣٩	٤٦	٤٦	٦٥	٣٣	٤٨	٦١	٢٠	٦٩	٦٩	١٧
٥- ٢٣٣-٢٥٤	٦٩	٢٠	٣١	١٩	٥٣	١٥١	١٨	٢٤	١٧	٢٣	٢٦	٢٢	٤٥	١٠	٦٢	٣٨	٤١	٢١	٢١	٢١

متوسط ادراك المدبرين
والسامعين
السلطنة

١- تاسيس وصياغة الرؤساء
٢- تعمير لجان التعمير
٣- تنظيم رواتب التفرغ
٤- التبرؤن والالتزام فيما
بين السامعين والمدبرين

مخطط ادراك فاعلية
سلطنة والتعمير في العمل

التسوية . بينما يزداد الادراك السلبى لتوفر هذا العنصر بين العاملين من
المؤهلات العليا والعاملين الوافدين والعاملين بالأنشطة الانتاجية والعالية .

ب) ارتفاع درجة ادراك العاملين للانتماء للعمل عنها فى ادراك المدرسين ، الا
أن توفر روح الانتماء للشركة تنخفض بين العاملين من أصحاب المؤهلات العليا
والعاملين الوافدين والعاملين بالأنشطة الانتاجية الأخرى المساعدة وتعتمد
الباحثة أن عدم الانتماء للشركة قد يرجع الى العمل فقط من أجل الأجر . هذا
بدا ينخفض الشعور بالانتماء بين مديرى الادارة الاشرافية والمديرين الوافدين
ومديرى الأنشطة العالية والأنشطة الأخرى المساعدة .

ج) انخفاض درجة ادراك مدى توفر روح الفريق فى العمل بين العاملين عنها
فى ادراك المدرسين ويزداد الانخفاض بين مديرى الادارة العليا والمديرين
الوافدين ومديرى أنشطة الأفراد ، ويرتفع هذا الانخفاض فى ادراك العاملين
أصحاب المؤهلات العليا والعاملين المواطنين والعاملين بأنشطة الأفراد والتسويق .
ويتضح مما سبق مايلى :

- ١ - انخفاض درجة فعالية عنصر الصاندة والتعضيد بالمناخ السائد فى وحدات الدراسة
وهو مايبثت عدم صحة الفرض الأول من الدراسة .
- ٢ - الاتفاق النسبى فى ادراك المديرين والعاملين لدرجة توفر هذا البعد على وجه
العموم وهو مايبثت صحة الفرض الثانى من الدراسة .
- ٣ - الاختلاف فى ادراك المديرين نحو توفر هذا البعد على وجه العموم وعناصره على
وجه التفصيل باختلاف متغيرات المستوى الادارى والحنسة ونوع النشاط ، ويسود
نفس الاختلاف فى الادراك فيما بين العاملين باختلاف المؤهل الدراسى ، والحنسة
ونوع النشاط وهو مايبثت صحة الفرض الثالث من الدراسة وعدم صحة الفرض الرابع
بالنسبة لهذا البعد .

٦/٢ فرض النمو والابتكار والتجديد :

يعتمد وجود الابتكار والتجديد على توفر المناخ التنظيمى المشجع لذلك وهذا المناخ
غالبا مايتسم بلامركزية السلطة واتساع نطاق الاسراف ، مع توفر النمط المحفز للمبتكرين
وحرية الاتصالات وتعدد قنواتها ، وتوفر نظم المكافأة وفرص التقدم والترقى ترتبط أساسا
بالابتكار والتجديد ، بجانب توفر فرص التدريب والامكانيات اللازمة له (١)

ولهذا يعكس هذا المقياس مدى ادراك العاملين والمدرسين بالمؤسسة العامة
للصناعة والمنشآت الصناعية التابعة لها لدرجة توفر مضمون النمو والابتكار والتجديد
بالمناخ التنظيمى الحالى ، لما له من تأثير على استمرار وبقاء وتحقيق الفاعلية التنظيمية
لهذه الوحدات ويتضح ذلك من الجدول رقم (١١) والذى يظهر أهم النتائج التالية :

- ١ - غياب توفر فرص النمو والتجديد والابتكار على وجه العموم ، وان كانت درجة توفير
هذه الخصائص تظهر احيانا بالتوفر المنخفض بالمناخ السائد فى وحدات الدراسة
وفقا لادراك المدرسين ، وبالتوفر السلبى وفقا لادراك العاملين ، وهو مايبثت عدم صحة
الفرض الأول من الدراسة فى هذا البعد .

٢ - هناك اختلاف في درجة توفر فرص النمو والتحديد والابتكار بين ادراك كل من المديرين والعاملين بوحدة الدراسة ، بينما يدرك المديرين ادراكا منخفضا لدرجة توفر هذا البعد ، الا أن ادراك العاملين يتجه الى عدم التوفر ودرجة مرتفعة ، ويرجع عدم التوفر الى الأسباب التالية :

أ - القصور في اهتمام وحدات الدراسة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين بها ويؤكد ذلك الادراك السلبي المرتفع بين العاملين لعدم اتاحة نظام الترقى العالي فرصة التقدم المستمر للموظف الكفاء والالتزام بقواعد الأقدمية .

ب - قلة الاهتمام باعداد برامج تدريبية تنفيذية للعاملين أثناء أدائهم لعملهم فسي معظم الشركات ، أما في الشركات التي يتوفر فيها فلا تعد بناءً على هدف أو تخطيط سبق أو سياسة واضحة ، هذا مع التزام العاملين بالطرق والاجراءات القديمة .

ج - انخفاض تشجيع المنشأة لهم على تنمية مهاراتهم ومعارفهم أو زيادة معلوماتهم وهو ما يؤدي الى انخفاض دافعية العمل ومعدلات الأداء ، في حين يدرك المديرين بتوفر درجة ولو أنها منخفضة عن تشجيع الشركة لتنمية العاملين وزيادة مهاراتهم .

د - غياب اهتمام الادارة بتوفير الامكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لابتكار العاملين لطرق جديدة لتحسين العمل ، مع قصور اهتماماتها بتجربة الافكار الجديدة والجيدة المقدمة من العاملين بل يفرض عليهم أية أساليب جديدة فسي العمل ، هذا بينما يدرك المديرين درجة منخفضة لتوفر الامكانيات اللازمة التي تمكن العاملين من ابتكار طرق جديدة في العمل ، وأيضا نحو تجربة الأفكار الجديدة والجيدة المقدمة من العاملين .

هـ - عدم اهتمام الادارة بمكافأة العاملين او بما يتناسب مع الفروق الحقيقية في الجهد المبذول فالجميع على حد سواء في مستوى أدائهم امام منظمة العمل ، وهو ما يؤثر على روحهم المعنوية ومستوى أدائهم ، هذا وان كان المديرين يدركون ودرجة منخفضة بوجود نظم للمكافأة تختلف باختلاف مستوى أداء العامل .

و - قصور الاهتمام بوجود سياسة محددة وسليمة للترقية تتيح للموظف الكفاء فرص التقدم المستمر بل تركز أساسا على الأقدمية ، ثم توقفت في السنوات الأخيرة لأسباب مالية تتعلق بالكساد الاقتصادي على مستوى الدولة ، وهو ما يخلق معدلا مرتفعا من الرسوب الوظيفي داخل وحدات الدراسة .

لذا فتشير النتائج أ ، ب ، ج ، د ، هـ ، و الى عدم صحة الفرض الثاني من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٣ - تختلف درجة الانخفاض في ادراك مدى توفر فرص النمو والتحديد والابتكار فيما بين المديرين باختلاف متغيرات الجنسية والمستوى الاداري ونوع النشاط كما يلي :

أ - ينخفض ادراك مديري الادارة العليا والوسطى لدرجة توفر فرص النمو والتحديد والابتكار ، بينما يوجد ادراك سلبي ومرتفع نحو توفر هذا البعد بين مديري الاشراف ويرجع ذلك الى طبيعة عمل هؤلاء المشرفين المقيدة بقوانين ولوائح العمل .

ب - ادراك المديرين المواطنين بتوفر هذا البعد وان كان بدرجة منخفضة فليس عكس المديرين الوافدين الذين تتوفر لديهم درجة سلبية ومنخفضة نحو هذا التوفر لاختلاف الجنسية ، وأيضا بين المديرين في الأنشطة الانتاجية والتسويقية .

ج - يوجد ادراك سلبي منخفض تجاه توفر هذا البعد بين مديري الأنشطة الانتاجية والتسويقية ، ويرتفع بين باقي مديري الأنشطة الأخرى . وتعني النتيجة الثالثة ثبات صحة الفرض الثالث من الدراسة فيما يتعلق بهذا البعد .

٤ - تختلف درجة الادراك السلبي للعاملين نحو توفر هذا البعد باختلاف المؤهل والجنسية ونوع النشاط حيث :

أ - ترتفع درجة الادراك السلبي بعدم التوفر لفرض النمو والتحديد والابتكار بين العاملين من المؤهلات العليا والعاملين الوافدين والعاملين بالأنشطة التسويقية والمالية .

ب - يوجد ادراك يتوفر هذا البعد ولكن بدرجة منخفضة للغاية وذلك بين العاملين من المؤهلات المتوسطة والعاملين المواطنين والعاملون بالأنشطة الانتاجية والأنشطة الأخرى المساعدة .

ج - يترتب على أ ، ب ، السابقتين امكانية القول بثبات عدم صحة الفرض الرابع من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٧/٢ الجوانب المادية والأساسية :

وتتعلق هذه الجوانب بنظم الأجر والحوافز المادية وظروف العمل المادية والاجتماعية واحساس العاملين بالأمان والاستقرار في العمل ثم المزايا المقدمة للعاملين^(١) وتنصب الدراسة على درجة توفرها بالمناخ السائد بالمؤسسة والمنشآت الصناعية التابعة لها .

ويؤثر ادراك العاملين لدرجة توفر هذه الجوانب على سلوكهم أثناء العمل وعلى اتجاهاتهم نحو وظائفهم بالسلبية أو الايجابية ، ومن ثم على تطوير وتنمية وزيادة فعالية المنظمة^(٢)

ويوضح الجدول رقم (١٢) درجة توفر هذه الجوانب وفقا لادراك العاملين والجدولين بوحيدات الدراسة ومنه يمكن الوصول الى أهم النتائج التالية :

١ - الانخفاض في درجة توفر الجوانب المادية والأساسية للمناخ التنظيمي بوحيدات الدراسة وذلك وفقا للادراك السلبي المنخفض لتوفر هذا البعد بين العاملين على عكس المديرين الذين يدركون توفر هذه الجوانب داخل المناخ ويرجع ذلك الى الأسباب التالية :

أ - ادراك العاملين لعدم توفر عنصر الأمان والاستقرار المرتبط بالعمل لتوقع العاملين لاحتمال الاستغناء عنهم في أي وقت دون انذار مسبق ، وقد يرجع ذلك الى عدم ارتباط معظمهم بعقود ثابتة مع الشركات والبعض مرتبط بنظام الأجر اليومية ، بجانب الاتجاه الحالي في بعض منشآت الصناعة الى تقليص حجم العمالة كاجراء منها لترشيد الانفاق عن طريق تخفيض ميزانية الأجر والمرتبات هذا في الوقت الذي يزيد فيه الطلب على العمل ، مما يخلق اتحاشا سلبيا لدى العاملين نحو أمن واستقرار وظيفته ، وهو ما يؤثر بالتبعية على روحهم المعنوية ومستوى أدائهم .

ب - عدم رضا العاملين عن نظم الحوافز بالمنشأة حيث يدركون ادراكا سلبيا بعدم توفر نظام للحوافز يطبق على العاملين ويختلف باختلاف مستوى أدائهم داخل منشآتهم الصناعية ، فالأحر هو الحافز المادي للعمل فقط ولا يوجد ترابط بين الأجر والوظيفة .

(١) عن السلبي ، ادارة الافراد والمكافأة الايجابية ، في الإدارة ، مكتبة دار الفكر ، بيروت ، ٢٠٠٠

ج - سلبية ادراك العاملين لتنظيم الحزبات ودرجة مرتفعة حيث يوقع أسلوب العقاب عند حدوث أى انحراف دين الرجوع الى سبباته ، فالعقاب المادى الملموس هو الظاهرة السائدة مع اهمال للعلاقات الانسانية .

د - نقص رضا العاملين عن الخدمات الاجتماعية ودرجة مرتفعة لادراكهم بانخفاض مراعاة المنشأة لاحتياجاتهم الاجتماعية والنفسية .

هـ - انخفاض درجة توفر الأدوات والتجهيزات والوسائل اللازمة لأداء العمل فى ادراك العاملين بالانشآت الصناعية ، بجانب انخفاض رضا العاملين عن الخدمات الصحية المقدمة .

ومما سبق يمكن القول أن هذه النتائج مؤخر على عدم صحة الفرض الأول من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٢ - يوجد اختلاف بين ادراك العاملين والديريين لدى توفر الجوانب المادية والأساسية للمناخ داخل المنشأة ، فالديريون يدركون توفر هذه الجوانب فى المناخ وان كانت درجة التوفر تختلف باختلاف متغيرات الدراسة حيث ترتفع درجة الادراك بين مديرى الادارة العليا والوسطى والديريين المواطنين ومديرو الأنشطة التسويقية والمالية ، الا أن العاملين يدركون ادراكا سلبيا بانخفاض توفر هذه الجوانب خاصة بين العاملين من المؤهلات العليا ، وبين العاملين الوافدين والعاملين بالأنشطة الانتاجية والمالية .. وهو ما يثبت عدم صحة الفرض الثانى من الدراسة بالنسبة لهذا الجانب .

٣ - وجود اختلاف فى ادراك الديريين نحو درجة توفر عناصر الجوانب المادية والأساسية بمناخ العمل كما يلى :

أ - يوجد ادراك ودرجة مرتفعة بين الديريين نحو الرضا عن الأجر والشعور بالأمان والاستقرار فى مناخ العمل ، وتوفر الخدمات الصحية المناسبة ، علاوة على توفر ظروف العمل المادية وأيضاً التجهيزات والوسائل اللازمة لأداء العمل .

ب - رضا الديريين عن الخدمات الاجتماعية المقدمة من المنشأة ولكنها بدرجة منخفضة . وتعنى النتائج أ ، ب السابقة ثبات صحة الفرض الثالث من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

٤ - تختلف درجة الادراك لدى توفر عناصر الجوانب المادية والأساسية فيما بين العاملين كما يلى :

أ - يوجد ادراك فيما بين العاملين بتوفر الأجر المناسب خاصة بين العاملين من المؤهلات العليا والعاملين الوافدين والعاملين بالأنشطة الانتاجية .

ب - سلبية ادراك العاملين ودرجة مرتفعة للخدمات الاجتماعية المقدمة خاصة بين أصحاب المؤهلات العليا والعاملين الوافدين والعاملين بالأنشطة الانتاجية وتنظم الحوافز والاستقرار والامن فى العمل خاصة بين العاملين من المؤهلات المتوسطة والوافدين والعاملين بالأنشطة المالية وأنشطة الأفراد .

ج - انخفاض ادراك العاملين لدرجة توفر الظروف المادية للعمل من حيث مكان العمل ، توفر الهدوء والترتيب ، علاوة على نقص الأدوات والتجهيزات والوسائل اللازمة لأداء العمل خاصة بين العاملين من أسس المؤهلات العليا والوافدين والعاملين بالأنشطة التسويقية والمالية .

وبمعنى ماسبق عدم ثبات صحة الفرض الرابع من الدراسة بالنسبة لهذا البعد

- ١ - اختلاف المناخ التنظيمي السائد في المنشأة الصناعية الواحدة فيما بين المديرين والعاملين .
- ٢ - اختلاف المناخ التنظيمي السائد في المنشأة الصناعية الواحدة باختلاف الجنسية وطبيعة النشاط ، والمؤهل الدراسي والمستوى الإداري ، فيما بين المديرين والعاملين .
- ٣ - ان النتائج (١) ، (٢) تشير الى وجود أكثر من مناخ في نفس الوقت داخل وحدات الدراسة .

٨ / ٢ معايير الأداء :

يعتبر أحد الأبعاد الهامة المتداخلة في التأثير مع الأبعاد الأخرى من مشاركة ونظم مكافأة وترقية ونقل وتدريب ... الخ للمناخ التنظيمي (١)

ويهدف هذا البعد الى تحديد مدى قبول الأفراد لمعايير تقييم الأداء ، ومدى ادراكهم لعدالتها وملائمتها لنوعية الوظائف ، ومن ثم مدى فعالية النظم المتبعة في تقييم الاداء بوحدة الدراسة .

ويوضح الجدول رقم (١٣) أهم النتائج المتعلقة بادراك المديرين والعاملين لدى فعالية نظم تقييم الاداء ودرجة الاختلاف في مدى توفر هذا الادراك بالمناسخ السائد لوحدة الدراسة ، وأهم هذه النتائج هي :

١ - انخفاض فعالية نظم تقييم اداء العاملين بالمؤسسة العامة للصناعة والمنشآت الصناعية التابعة لها ، وان كانت درجة الانخفاض في ادراك العاملين مرتفعة بين العاملين ومنخفضة فيما بين المديرين للأسباب التالية :

١ - الافتقار الى وجود معايير موضوعية وعادلة يفهم على أساسها اداء العاملين وفقا للظروف الواقعية للعمل ، حيث أن المؤهل الدراسي هو معيار تحديد الدرجة وليس مقدرة الشخص أو خبرته واستعداداته وهو ما يؤدي الى تكوين اتجاهات سلبية لدى العاملين بعدم التعاون أو الخضوع للحظر أو بئذل مجهود أكبر عند الاداء ، ويرتبط هذا العامل بادراك العاملين بعدم قبول النظم العالي للتقييم .

٢ - إسهامات الإدارة اعلم المرئيين بتائج التقييم لاتخاذ الاجراءات المناسبة بتصحيح الانحراف ومنع تكراره مستقبلا .

٣ - وجود ادراك لدى العاملين بتدخل النواحي الشخصية في تقييم المديرين لأدائهم ، وقد يرجع ذلك الى تحيز عنصر الجنسية فيما بين المديرين والعاملين .

وتشير النتائج التالية الى عدم صحة الفرض الأول من الدراسة بالنسبة

لهذا البعد .

٢ - يوجد اختلاف في الادراك فيما بين المديرين والعاملين نحو مدى فعالية نظم تقييم الاداء بمناخ العمل ، فهنا يدرك المديرين الانخفاض المحدود لفعاليتها وهذا البعد ، الا أن العاملين يدركون ادراكا سلبيا مرتفعا نحو درجة توفر ظاهلية هذا البعد ، خاصة بين العاملين من أصحاب المؤهلات العليا والعاملين الوافدين والعاملين بالأنشطة الانتاجية والأنشطة الأخرى المساعدة ، بينما يدرك الادراك انخفاض فعالية نظم التقييم بين مديري الادارة العليا والمديرين بالموظفين ومديري الأنشطة الانتاجية الأخرى المساعدة ، وهو ما يعني ثبات عدم صحة الفرض الثاني من الدراسة بالنسبة لهذا البعد .

(١) حوسم ، مفر وفرنك ب سرور ، التنظيم الإداري ، ترجمة ومراجعة د . محمد تيسو رمي وخمر الدين عبد الحمدي (القاهرة : مكتبة النهضة العربية ، تاريخ النشر غير

أوراق المدربين والسائقين لدى مصالح نظم
تعليم أوكالات التعليم بالولاية ومناقضها المتدربين

الاسم	السائقون					المدربون					ملاحظات		
	الاسم	الرقم	الاسم	الرقم	الاسم	الرقم	الاسم	الرقم	الاسم	الرقم			
أحمد بن محمد	٧٨-٨٨٥	١٧٧	٨٨-٩٠	١١٢	١١١	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢
محمد بن أحمد	٧٨-٨٨٥	١٧٧	٨٨-٩٠	١١٢	١١١	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢
علي بن محمد	٧٨-٨٨٥	١٧٧	٨٨-٩٠	١١٢	١١١	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢
إبراهيم بن محمد	٧٨-٨٨٥	١٧٧	٨٨-٩٠	١١٢	١١١	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢
أحمد بن محمد	٧٨-٨٨٥	١٧٧	٨٨-٩٠	١١٢	١١١	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢
محمد بن أحمد	٧٨-٨٨٥	١٧٧	٨٨-٩٠	١١٢	١١١	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢
علي بن محمد	٧٨-٨٨٥	١٧٧	٨٨-٩٠	١١٢	١١١	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢
إبراهيم بن محمد	٧٨-٨٨٥	١٧٧	٨٨-٩٠	١١٢	١١١	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢	١١٢

تمت الإحصاء على هذه السيارات وما لحقها سيتم عرض أوراق المدربين
لكليات الإحصاء في أعقاب التكملة

٢ - ادراك المديرين لعد التهم فى وضع التقارير وان كانت بدرجة ضعيفة ، وقد يرجع ذلك الى عدم اشتراكهم فى تحديد العوامل التى سيتم أدائها العاملین على أساسها وعدم مشاركتهم فى وضع نظام التقييم وتصميم التقرير السنوى المستخدم فى التقييم بما يتفق وطبيعة العمل ، ولوجود تحيز فى وضع تقديرات عالية استجابة لطلب العاملین ، هذا ونعتقد أن عدم اجابة معظم العاملین على هذه العبارة نوعا من المخاوف النفسية .

الاختلاف فى ادراك درجة توفر العناصر المؤدية الى فعالية نظم التقييم بمناخ العمل بين المديرين باختلاف المستوى الادارى والجنسية والنشاط كمايلى :

أ - يزداد الادراك السلبي لمدى وجود معايير موضوعية يقيم على أساسها أداء الأفراد بين مديري الاشراف والمديرين الوافدين ومديري أنشطة الأفراد .

ب - يزداد الادراك السلبي تجاه مدى اعلام المرؤسين بنتائج التقييم بين مديري الادارة الوسطى والمديرين الوافدين ومديري أنشطة الأفراد .

ج - انخفاض الادراك السلبي بقبول نظام التقييم الحالى بين مديري الادارة العليا والمديرين الوطنيين ومديري الأنشطة الأخرى المساعدة .

د - وجود ادراك بتوفر عدالة الادارة فى وضع تقارير الكفاءة وبدرجة منخفضة .

٥ - يختلف ادراك العاملین لدرجة توفر العوامل المؤدية لفاعلية نظم التقييم باختلاف المؤهل والجنسية ونوع النشاط كمايلى :

أ - يوجد ادراك بعدم قبول النظام الحالى للتقييم بجانب عدم اهتمام الادارة باعلام المرؤسين بنتائج التقييم بين العاملین من أصحاب المؤهلات العليا والعاملين الوافدين والعاملین بالأنشطة العالية والأفراد .

ب - انخفاض ادراك العاملین بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء مع توفر ادراكهم لوجود العنصر الشخصى والتميز عند التقييم بين العاملین من أصحاب المؤهلات العليا والعاملین الوافدين والعاملین بأنشطة الأفراد .

ويتضح مما سبق أن النتائج (٣) ، (٤) ، (٥) تشير الى ثبات صحة الفرض الثالث من الدراسة بالنسبة لهذا البعد ، وعدم ثبات صحته بالنسبة للفرض الرابع .

٩/٢ توازن القوى :

ويتعلق بادراك الفرد بعدم وجود فروق جوهرية فى القوى بين الادارات المختلفة فى التنظيم بل وجود تناسق وتكامل من أجل تحقيق الأهداف وغياب الصراعات بأنواعها وهو مايعنى ادراك الفرد لقدرته على التأثير على الآخرين وعلى التزامه نحو تحقيق الاهداف فى المشروع مهما كانت الوظيفة التى يشغلها (!)

ويوضح الجدول رقم (١٤) ادراك المديرين والعاملین لدرجة توفر توازن القوى بالمؤسسة العامة للصناعة والمنشآت التابعة لها ومنه يتضح أهم النتائج التالية :

١ - انخفاض درجة توفر التوازن فى القوى ومن ثم التنسق والتكامل بين الادارات المختلفة فى المؤسسة ومنشآتها الصناعية وذلك فى ادراك كل من المديرين والعاملین ويرجع القصور فى تحقيق التوازن التنظيمى بوحدات الدراسة الى الأسباب التالية :

١٦٤ -
جدول رقم (١٤)

موضح أدراك المديرين والمعالين لدرجة توفرتان القوى
بالقائمة العامة للصفحة والصفحة المتعامية
التابعة لهم

الدرجة	المعالين						المديرين						ملاحظات		
	حسب الترتيب			حسب الترتيب			حسب الترتيب			حسب الترتيب					
	المرتبة	الدرجة	المرتبة	المرتبة	الدرجة	المرتبة	المرتبة	الدرجة	المرتبة	الدرجة	المرتبة	المرتبة			
١	مستشار	٢٤٤	٢٦٣	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	توسط ادراك مدعي توفرتان المعالين
٢	مستشار	٢٣٤	٢٦٣	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	
٣	مستشار	٢٢٤	٢٦٣	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	
٤	مستشار	٢١٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	توسط ادراك مدعي توفرتان المعالين
٥	مستشار	٢٠٥	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	
٦	مستشار	٢٠٥	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	
٧	مستشار	١٩٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	توسط ادراك مدعي توفرتان المعالين
٨	مستشار	١٩٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	
٩	مستشار	١٩٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	
١٠	مستشار	١٩٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	توسط ادراك مدعي توفرتان المعالين
١١	مستشار	١٩٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	
١٢	مستشار	١٩٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	
١٣	مستشار	١٩٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	توسط ادراك مدعي توفرتان المعالين
١٤	مستشار	١٩٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	
١٥	مستشار	١٩٩	٢٤٢	١٦٣	٢٢٠	٢٦٤	٢٣٨	٢٣١	٢٦١	٢٤٦	٢٣٩	٢٢٥	٢٢٥	صفر	

أ - غياب التوازن بين المستويات لادارية داخل التنظيم في وحدات الدراسة
عديم وجود تكامل وتنسيق بين الإدارات للمصنع الواحد .

ب - تعاني هذه المنظمات من مجرد ظاهرة الصراع بين الأقسام المختلفة في
المنظمة بين مستويات الأفراد حول مسئلية التصرف في تحقيق الأهداف والذي
يرجع غالباً إلى غياب روح الفريق والعلاقات الانسانية وعدم فعالية نظم الاتصالات
وتعدد الجنسيات ، والتصوري في تحقيق التكامل بين الإدارات ، بجانب ما سبق
توضيحه من أوجه قصور تتعلق بإبعاد المناخ التنظيمي .

وعنى طسوق عدم ثبات صحة الفرض الأول من الدراسة بالنسبة لهذا البعد
وثبات صحته بالنسبة للفرض الثاني .

٣ - هناك الاختلاف في الإدراك درجة التصوري في تحقيق توازن القوى بين الإدارات ومن
ثم التكامل التنظيمي في وحدات الدراسة فيما بين المديرين والعاملين ، حيث
يزداد الإدراك التصوري بين العاملين بدرجة أكبر خاصة من أصحاب المؤهلات العليا
وهي العمالة الوافدة والعاملين بالأنشطة الانتاجية ، أما فيما بين المديرين فيزداد
الإدراك هذا التصوري بين مديري الإدارة الوسطى والمديرين الوافدين ومدى مسرى
الأنشطة الانتاجية .

٣ - يوجد الصلاحى لدى العاملين بالالتزام نحو تحقيق أهداف الشركة ولكنه ضعيف للغاية
وهو يترتب عن هذا الإحساس بدرجة أعلى لدى المديرين .

٤ - تختلف بدرجة الإدراك التصوري للتوازن والتنسيق والتكامل بين الإدارات الشروع فيما
بين المديرين والعاملين باختلاف الخصائص المكونة لهذا البعد داخل مناخ العمل
كالتالى :

أ - يدرك المديرين أن التصوري في تحقيق الأهداف يرجع إلى الإدارات أخرى
بدرجة أعلى من الإدراك العاملين .

ب - يدرك الإدراك العاملين للوجود فريق واضحة في القوى بين الإدارات في تحقيقها
لأهداف الشركة بدرجة عالية ومنسوية بالنسبة لادراك العاملين .

وتعنى النتائج ((٣٣)) ، ((٣٣)) ، ((٤٤)) ثبات صحة الفرض الثالث من الدراسة
بالنسبة لهذا البعد ، ومع ثبات صحته بالنسبة للفرض الرابع .

نتائج قياس أبعاد المناخ التنظيمي

يوضح الجدول رقم (١٥) درجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال في وحدات الدراسة بناءً على النتائج التي توصلنا إليها من قياس أبعاد المناخ التنظيمي ، كما يوضح الجدول رقم (١٦) متوسط اتجاه عام المديرين والعاملين ، ثم المتوسط العام لدرجة توفر كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي في المؤسسة العامة للصناعة والمنشآت الصناعية التابعة لها كإجمالي :

جدول رقم (١٥)

الوحدة	ادراكه العاطفي										ادراكه الديني										ادراكه درجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال
	حس النشاط					التمسك					حس النشاط					حس المستوى الإداري					
	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	١	٢	٣	٤	٥	
١	٢٢	٢٠	٢٦	٢٢	٢٨	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١ - نيل المادة السعيد للأداء والابتكار والملائمة (١) ألتا نيتية
٢	٢٦	٢٥	٢١	٢١	٢١	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٢ - نيل التنظيم المقصود
٣	٢٢	٢١	٢١	٢١	٢١	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٣ - فعالية نظم الانتماء والشاركتية
٤	٢٩	٢٥	٢٥	٢٦	٢٦	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٤ - توفر عناصر المرونة والتكيف
٥	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	٢٧	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٥ - المساعدة والتضامن المتبادل
٦	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٦ - توفير النور والابتكار والتجديد
٧	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٧ - القيادة القادرة على إدارة التغيير
٨	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٨ - فعالية تنظيم الأداء
٩	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	٩ - توفير عواطف القبول
١٠	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	٢٤	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٥	١٠ - درجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال

(١) اتسم قياس نيل القيادة على العاطفيين دين المديرين للوقوف على اتجاهات العاطفيين نحو نيل قيادتهم ، ولتجنب تحيز المديرين تجاه تقييم أنفسهم .

جدول رقم (١٦)
يوضح متوسط اتجاه عام المديرين والعاملين

متوسط عام	متوسط اتجاه العاملين	متوسط اتجاه المديرين	أبعاد المناخ التنظيمي الفعال
٢٢٢ -	٢٢٣ -	-	١ - نمط القيادة المحيذ للأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية
٢٥٧ -	٢٨٦ -	٢٩ -	٢ - نمط التنظيم العضوي
٢٧٤ -	١٨٣ -	١٨ -	٣ - فعالية نظم الاتصالات والمشاركة
٢٣	٢٩ -	٣٤ -	٤ - توفر خصائص المرونة والتكيف
٢٥	٢٧ -	٢٤ -	٥ - المساندة والتعضيد في العمل
٦٢ -	١٤٤ -	١٩ -	٦ - توفر فرص النمو والابتكار والتجديد
٢٣	٤٤ -	٤٩ -	٧ - الجوانب المادية والأساسية للمناخ
٥٢ -	٨٨ -	١٥ -	٨ - فعالية تقييم الأداء
٢٢٢ -	٢٤٤ -	٢٠ -	٩ - توفر توازن القوى
٢٣١ + ٢٢٩ -	٢٢٧ + ٥٢٨ -	١٠٧ + ١٠١ -	المجموع
٢٥٩ -	٥٠١ -	١٠٦ -	المتوسط (م)
٢٢٨ -	٥٠٦ -	١٠٧ -	

يوضح من الجدولين السابقين أهم النتائج التالية :

- ١ - تميز درجة توفر أبعاد المناخ التنظيمي الفعال على وجه العموم في المؤسسة العامة للصناعة والمنشآت الصناعية التابعة لها الى الانخفاض، مما يعني انخفاض فعالية المناخ التنظيمي لوحدات الدراسة ، وترتفع درجة الانخفاض في ادراك مدى توفر أبعاد المناخ الفعال بين العاملين اذا قورن بالمديرين .
- ٢ - وجود اتفاق في ادراك المديرين والعاملين لنقص توفر كل من : نمط التنظيم العضوي ، وتوازن القوى ، وفعالية تقييم الأداء ، الا أن هناك تفاوت ملحوظ في درجة النقص في التوفر والتي ترتفع بوضوح في ادراك العاملين. اذا قورن بادراك المديرين .
- ٣ - وجود اختلاف بين ادراك العاملين والمديرين في مدى توفر الأبعاد التالية :
 - أ - فعالية الجوانب المادية والأساسية للمناخ ، وخصائص المرونة والتكيف ، فالمديرين يدركون توفر هذه الأبعاد ، بينما يدرك العاملون نقص توفر هذه الأبعاد
 - ب - فعالية نظم الاتصالات والمشاركة ، وفرص النمو والابتكار والتجديد ، فالمديرين يدركون نقص توفر فاعليتها على عكس العاملين الذين يدركون عدم توفر فعالية هذين العنصرين ، وهو ما يدل على تصور في نمط القيادة السائد .

٤ - وجود اتفاق نسبي في ادراك المديرين والعاملين لتغير فاعله المساعد والتعصب بمتاح العمل .

٥ - يتركز الانخفاض الملحوظ في فعالية أبعاد المناخ التنظيمي لوحدة الدراسات في الأبعاد التالية ومرتببة وفقاً لدرجة الانخفاض والفاعلية :

- أ - فعالية نظم الاتصالات والمشاركة
- ب - فرص النمو والابتكار والتحديث
- ج - نمط التنظيم العضوي
- د - فعالية تقييم الاداء
- هـ - توازن القوى " التكامل التنظيمي "

٦ - يتركز ادراك المديرين بانخفاض توفر ابعاد المناخ التنظيمي الفعال فيما بين مديري الاشراف والمديرين الوافدين ، ومديري الأنشطة الانتاجية ثم التسويقية ، بينما يزداد الادراك بانخفاض توفر ابعاد المناخ الفعال فيما بين العاملين من المؤهلات العليا والعمالة الوافدة والعاملين بانشطة الافراد والأنشطة التسويقية وهو ما يعنى النتائج التالية :

أ - يوجد تقارب بين ادراك كل من المديرين والعاملين الوافدين نحو انخفاض توفر ابعاد المناخ التنظيمي الفعال .

ب - التقارب بين ادراك مديري الأنشطة الانتاجية والتسويقية وادراك العاملين بالأنشطة الانتاجية والأفراد لدى النقص في توفر ابعاد المناخ التنظيمي الفعال

ج - وجود ادراك أفضل لتوفر ابعاد المناخ الفعال بين العاملين من المؤهلات المتوسطة والعاملين المواطنين والعاملين بانشطة الانتاج والأنشطة العالمية الأخرى المساعدة وبين مديري الادارة العليا والوسطى والمديرين المواطنين ومديري الأنشطة الأخرى المساعدة .

تحليل التباين في ادراك كل من المديرين والعاملين :

يوضح الجدول رقم (١٧) تحليل المتوسطات بين ادراك المديرين والعاملين ومن ثم يتم تحليل فروق المتوسطات ، ثم تحديد الخطأ المعياري المشترك في ادراك كل من المديرين والعاملين ، بهدف تحديد قيمة " ت " () المحسوبة والتي تعبر عن مدى معنوية الفروق بين متوسط ادراك المديرين ومتوسط ادراك العاملين أي جوهريتها ، وذلك بمقارنتها بقيمتها النظرية من جداول ت () الاحصائية وفقاً لدرجة ثقة ٩٩٪ وانحراف معياري ١ / كمالبي :

تحليل فروق المتوسطات (١)

بتطبيق المعادلات التالية يمكن الوصول الى فروق المتوسطات فيما بين

$$\begin{aligned}
 & \text{ادراك المديرين والعاملين :} \\
 & \text{ك تباين (١) - محسوبة - (١٠٠) (١) } \\
 & \frac{1}{1} = \frac{1}{1} \\
 & \frac{72787 - r}{8} \\
 & \frac{72787 - r - 0.045}{7} \\
 & \frac{72787 - r}{7} \\
 & \text{أى ٠.١٠٤}
 \end{aligned}$$

حدول رعم (١٧)
تحليل متوسط الاتجاه العام لادراك
المديرين والعاملين

العاملين		المديرين		أبعاد المناخ التنظيمي الفعال
مربع المتوسط (٢٥س)	المتوسط (٢٥س)	مربع المتوسط (٢٥س)	المتوسط (١٥س)	
٠٠٥٢٩	٢٢٣ -	-	-	١ - نمط القيادة المحيذ للأداء والابتكار والعلاقات الانسانية
٧٢٩٦	٨٦ -	٠٠٨٤١	٢٩ -	٢ - نمط التنظيم العضوي
١٦٩٠٠	١٢٣ -	٠٠٢٢٤	١٨ -	٣ - فعالية نظم الاتصالات المتكاملة
٠٠٨٤١	٢٢٩ -	٠٠١١٥٦	٣٤ -	٤ - توفر المرونة والتكيف
٠٠٧٢٩	٢٢٧	٠٠٥٧٦	٢٤ -	٥ - المساندة والتعاضد بالعمل
١٠٠١٦	١٠٤ -	٠٠٣٦١	١٩ -	٦ - توفر النمو والابتكار والتجديد
١٩٣٦	٤٤٤ -	٢٤٠١	٤٩ -	٧ - توفر الحوافز المادية والاساسية للمناخ
٧٧٤٤	٨٨ -	٠٠٢٢٥	١٥ -	٨ - توفر فعالية تقييم الاداء
٠٠٥٧٦	٢٤٤ -	٠٠٤٠٠	٢٠ -	٩ - توفر توازن القوى
٥٢٢٢٢	٥٠١ -	٧٢٦٨٦	٠٦	المجموع (حد) مت
	٥٦ -		٠٠٧	

(٢) $\frac{\sum (X_i - \bar{X})^2}{n - 1}$ ك قياس (٢) حد (١) - (٢) حد (٢) - (٢) حد (٣)

$$\frac{٥٢٢٢٢ - ٥٠١ \cdot ٨}{٨} = \frac{٥٢٢٢٢ - ٤٠٠٨}{٨} = \frac{٤٨٢١٤}{٨} = ٦٠٢٦.٧٥$$

٦٠٢٦.٧٥

٥٤١ التباين المشترك $\frac{(\sum X_i - n\bar{X})(\sum Y_i - n\bar{Y})}{n - 1}$

$$\frac{٥٨٢٥ \cdot ٠٠٨٢٢}{١٥} - \frac{(٩٠ \cdot ٦٤٨٣) \cdot (٨ \cdot ٠٠١٠٤)}{٢ - ٩ - ٨} =$$

٣٩٤٥ =

الانحراف المعياري الكلي $\sqrt{\left(\frac{1}{n} + \frac{1}{m}\right) \cdot ٢ - 1}$

$$\sqrt{\left(\frac{1}{٩} + \frac{1}{٨}\right) \cdot ٣٩٤٥}$$

٢٠٢

مت - مت

الانحراف المعياري الكلي

ب المحسوة (٢)

٠٠٧ - ١ - ١٦٦

درجات الحرية = $n - 1 + 2 - 9 + 8 = 10$
وبالرجوع الى جداول قيمة ت النظرية فان قيمة ت النظرية عند درجات
حرية ١٥ ودرجة ثقة ٩٩٪ هي ١٧٥٣ ، لذا فان قيمة ت المحسوبة أعلى من
قيمتها بالجدول حيث تساوي ١٨٧٧ ، ولهذا يمكن القول أن هناك فروقاً
جوهرية في متوسط الادراك بين كل من المديرين والعاملين لدرجة توفر أبعاد
المنهج التنظيمي الفعال ودرجة ثقة ٩٩٪ ويمكن توضيح ذلك بالجدول التالي :

جدول رقم (١٨)
نتائج قياس فروق المتوسطات

القرار	ت ١	ت ٢	المتوسطات	
عند مستوى ثقة ٩٩٪	المقروءة	المحسوبة		
توجد فروق جوهرية	١٧٥٣	١٨٧٧	٥٦-	٠٠٧

٣ - التوصيات :

في ضوء نتائج تحليل أبعاد المناخ التنظيمي بوحدات الدراسة تتقدم الباحثة بمجموعة من المقترحات بالنسبة لكل بعد من أبعاد المناخ تساعد على تحقيق فاعليته وتمكن من تحقيق التقارب بين اتجاهات المديرين والعاملين نحو هذه الخصائص كما يلي :

١ - نمط القيادة :

أ - هناك ضرورة لوجود مدخل علمي لاعداد وتدريب القادة الاداريين باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الادارية ، ويقترح في هذا دراسة النشاط الحالي لمعهد التنمية الادارية في دبي وأشكاله فسي النواحي الادارية والتنظيمية والسلوكية والدولية كمعهد وطني للإدارة على غرار المعهد الوطني للإدارة بفرنسا وهذا مقترح لتحسين نمط القيادة الحالي وتوفير الكفاءات الادارية المحبذة للأداء والابتكار والمعبرة عن فعالية وكفاءة تلك القيادة والتي تستطيع أن تنوع من سلوكها القيادي مع الاختلاف في أجواء وبيئة وظروف العمل واحتياجات المرؤسين ، والظروف البيئية المحيطة بالموقف القيادي .

ومن هذا المنطلق ينبغي على المديرين بكل منشأة صناعية فسي هذا البحث ضرورة اتاحة الفرصة للمرؤسين للاشتراك في الأمور المتصلة بعملهم والسماع الى آرائهم ورغباتهم واحتياجاتهم ودراستها ثم تنفيذ الصالح منها ، مع التشجيع المستمر لهم على العمل الجيد واعطائهم مزيداً من الثقة نحو الأداء الفعال ، مع اهتمام الرؤساء لكل مبادرة جديدة من العاملين وإقناعهم باهتمام ورغبة الإدارة في التجديد والتحسين المستوفى طرق وأساليب العمل ، بل تتيح لهم فرصة الاشتراك في الإدارة كنوع من التحفيز والتشجيع على المبادرة والابتكار من خلال اشراكهم فسي تحديد الأهداف الخاصة بالمنظمة ، وفي عملية صنع القرار ، وتحديد المرحلة التي تسمح لهم الاشتراك فيها .

ب - يتطلب تحسين أنماط القيادة وجود مدخل علمي لتحفيز القادة الاداريين على الأداء الجيد باستمرار ، وهذا يقتضى تبني أنظمة حديثة فسي الإدارة كنظام الإدارة بالأهداف والذي يحقق المرونة والحرية فسي الأداء ويوفر وقت الإدارة لتخطيط ومتابعة العمل فضلاً عن النتائج المترتبة على ذلك واهمها تنمية المرؤسين ومن ثم اعداد الصف الثاني القادر على القيادة .

ج - الاهتمام بزيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم ورفع قدراتهم في رسم الاستراتيجيات واتخاذ القرارات ، ومن ثم مضاعفة تأثيرهم القيادي على مختلف العاملين من مختلف الجنسيات والمؤهلات والأنشطة ، ومسن خلال هذه الفئة النشطة من الأعضاء يتمكن التنظيم من الاحتفاظ بمحالة من التجديد والاستعداد لمقابلة أية مشكلات والتعامل مع التحديات التي تعترضه .

٢ - نمط التنظيم :

ترى الباحثة أن هناك ضرورة لتطوير التنظيم الإدارى الحالى ، وأساليب واجراءات العمل والقضاء على مساوىء البيروقراطية وذلك فى المؤسسة والمنشآت الصناعية موضع الدراسة من خلال :

أ - ايجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية فى السلطة وفى اتخاذ القرارات مع تحديد واضح وموضوعى لدور كل وظيفة فى تحقيق الأهداف .

ب - البعد النسبى عن الروتين بما يحقق انطلاقة العاملين وتغلب قيود العمل وذلك بتوفير درجة أكبر من المرونة فى الأداء والاتصال وفى تحديد وتصميم الأنشطة الداخلية بالتنظيم لضمان اختيار أفضل سبيل الأداء ، واعطاء اهتمام للتنظيم وفقاً للمهمة بما يعطى مجال أكبر لتوزيع السلطة داخل التنظيم بالمنشأة .

ج - تحقيق التعاون الملزم بين المديرين فى المسائل الهامة فى التنظيم باعتبارهم وسائل تحقيق الأهداف ، وهو ما يساعد على تحقيق توازن القوى بين المديرين وهذا التوازن ضرورى لمواجهة ظروف عدم التأكد وفى حل المشاكل ، والتكيف مع البيئة التنظيمية والتغيرات المستحدثة .

د - الاهتمام بادخال بعض المستحدثات الادارية داخل التنظيم مثل دينا ميكيه الجماعة ، وتوسيع الوظيفة ، واثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين فى مختلف الأنشطة واختلاف الجنسيات ومن ثم تحقيق درجة رضا هم عن العمل .

٣ - الاتصالات والمشاركة :

هناك ضرورة لبناء نظام فعال للاتصال بكل منشأة صناعية بالشكل الذى يوفر بسرعة ويسر الوسائل والطرق التى تمكن مختلف العاملين من مواطنين أو وافدين ، وبمختلف أنشطة المشروع من توصيل رغباتهم وآرائهم واقتراحاتهم الى المستويات الادارية العليا فى التنظيم حتى يمكن تحقيق رضا الأفراد وحفزهم على التطوير والتجديد وبالتالي تحقيق الرضا تجاه المنظمة وتجاه أعمالهم ويمكن تحقيق ذلك من خلال :

أ - تنظيم قنوات اتصال أفقية ورأسية لانسباب البيانات والمعلومات فى صورة حقائق بين أجزاء المنشأة الواحدة فى مختلف الاتجاهات (صاعدة - هابطة أفقية) وذلك عبر مراكز العمل المتعددة من أعلى المستويات الى أدناها داخل الهيكل التنظيمى بالمنشأة من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الافكار والآراء ووجهات النظر الخاصة بالعمل ومشاكله بما يحقق توفر فرص المشاركة وصحة الفهم وسلامة التجارب المطلوب من مختلف العاملين باختلاف جنسياتهم ومؤهلاتهم ووظائفهم .

ب - نقل كافة ما استخدم في نوايا الإدارة وإهماماتها وأفكارها إلى مختلف العاملين بالطرق والأساليب التي تنفق وطبيعتهم واتجاهاتهم وسلوكهم لانعاشهم بسلامة قراراتها والحكمة من اتحادها وإعلامهم بوعايتها منهم حتى تكسب تأييدهم وتحظى بولائهم وانتعاشهم . وتحد من مفاوضهم للتغيير . وهو ما يحقق الأمن والاستمرار والطمأنينة في حوال العمل بين العاملين رغم الاختلاف فيما بينهم سواء في الحنسة أو المؤهل أو الوظيفة .

ج - ضرورة اهتمام الإدارة بالبيت في شكاوى العاملين بسرعة وعدمه مع تدعيم نظام شكاوى العاملين على أساس توضيح خط سيرها ، وإعداد إحصائيات دورية عن أعدادها ومصدرها وأسبابها .

وعلى قدر فعالية نظام الاتصال والمشاركة بين مختلف المستويات بالمنشأة . من تكامل جسم المنشأة وتلاحم وحداتها مع تحقيق التفاعل الانساني بين العاملين والمديرين فيزداد التفاهم المشترك والتعاون المتبادل وتقل فجوة الاختلاف بين المديرين والعاملين فيما بين كل فئة على حده باختلاف نوعيات المتغيرات المؤثرة سواء كانت مؤهلاً أو نشاطاً أو حنسة أو غيرها .

٤ - المرونة والتكيف :

أ - ان تحقيق مرونة الإدارة والنظام يتأتى من خلال الارتباط المستمر والتكيف بين المنشآت الصناعية وبين البيئة المحيطة والمناخ السائد في تلك البيئة مع مراعاتها لتتنوع وطائفيها وتعديل أنشطتها التي تمارسها لمعالجة الاحتياجات الناشئة في البيئة المحيطة لتحقيق النمو وانتظوري في الأحول الطويل .

ب - الاهتمام بتطبيق مفاهيم الإدارة بالأهداف والمحاسبة على أساس النتائج بما يحقق للعاملين الحرية والمرونة في الأداء ، ويقرب بين مذكراتهم تحسب أسلوب الإدارة المتبع .

ج - الاهتمام بأعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة وكيفية مواجهة المشكلات المحيطة في المستقبل وإدخال عنصر تقدير المستقبل وما قد يحمله من تغيرات ضمن هيكل عمليات التخطيط وإعداد البرامج بما يحقق منع تكرار وقوع المشاكل ، مع توفير الاجراءات التصحيحية لمواجهتها .

٥ - المساندة والتعضيد :

١ - هناك حتمية للوقوف على الحوائج النفسية والاجتماعية للمؤسسين في القسم الواحد ، ودرجة الاختلاف فيما بينها باختلاف حنساتهم ومؤهلاتهم ووظائفهم وذلك بالدراسة المستمرة لاتجاهاتهم ودوافعهم وطرق ادراكهم للأمر . فكل ذلك له تأثير على سلوكهم وبالتالي يؤثر على أداء التنظيم وقدرته على تقديم المخرجات اللازمة للمجتمع ، وفي بحثنا هذا فان تعاون وساندة الرؤساء للمؤسسين من خلال دراسة مشاكلهم والإلزام باحتياجاتهم والعمل على إساعها أمر حيوي . بل ضروري لارساء قاعده سليمه من علاقات العمل ترتبط بين أعضاء التنظيم داخل وحدات الدراسة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الأفراد وتخلق فيما بينهم روح الفريق في العمل ولهذا يجب على الإدارة :
أ - الاهتمام بمعطيات التحفة والدفع في العاملين من أجل تحموي الانسجام

- ب - توطيد علاقات العمل من خلال :
- فعالية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤسين وبين المرؤسين وبعضهم البعض وقد سبق توضيح هذه التوصية .
 - توفير المعلومات الكافية المتنوعة عن أهداف وسياسات المنشأة ونظمها وبرامجها وتنظيمها لمختلف العاملين وبلغة سهلة وواضحة ومفهومة لمختلف الجنسيات .
 - السماح للعاملين بالمشاركة في تحديد الأهداف وفي مناقشة المشكلات وفي تقديم الاقتراحات على مستوى مختلف الأنشطة .
 - خلق جو من التعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين من جهة وبين العاملين أنفسهم من جهة أخرى بما يحقق التقارب في اتجاهات المديرين والعاملين ثم فيما بين كل فئة منهما على حدة .
 - مراعاة التجانس في مواصفات ومهارات العاملين داخل القسم الواحد بما يحقق روح العمل الجماعي داخل القسم .
- ٢ - تعتقد الباحث أن علاج مشاكل علاقات العمل أو الصراعات يمكن مواجبتها جزئياً برسم سياسة طويلة الأجل لتوطين العمالة الوطنية وإحلالها تدريجياً محل العمالة الوافدة بحيث تكون القاعدة العريضة هي عمالة وطنية - جنسية الامارات - والاستثناء هي عماله وافدة .

٦ - الابتكار والتجديد :

- نقترح ارساء ايدولوجية للتطوير تركز على توفير التحديد والابتكار والتنمية والانشاء والتطوير في كافة مجالات العمل بالمشأة من خلال :
- أ - اهتمام الادارة بتخطيط المستغل الوطني للعاملين بالمشأة بما يحقق التوازن والدافعية لدى العاملين في مختلف الادارات ومن مختلف الجنسيات .
 - ب - اهتمام القيادات الادارية بتنمية قرارات الأفراد مع تنمية الأفراد المبتكرين والمبادرين واستثمارها لتلك الطاقات بما يحقق فعالية الأداء لخصم العاملين .
 - ج - اهتمام القادة والرؤساء والمشرفين بتحفيز وتشجيع العاملين على التحديد والمبادرة والابتكار في طرق وأساليب الأداء وتنمية مهاراتهم وافتتاحهم بأنها وسيلتهم لتحقيق مزيد من الاساع لحاجاتهم وريعاتهم والى درجة النجاح المحقق لأهدافه ، بما يدفع العاملين الى بذل الجهد والطاقة من أجل تطبيق كل ما هو جديد والتفكير والمبادرة لاضافات حديثة لصالح العمل وهو ما يحقق التقارب بين اتجاهات مختلف العاملين في المشأة .
 - د - اعداد نظم للمكافأة تعبر عن الجهد المذول وتختلف باختلاف درجات تحاشات الأداء مع اتاحة فرصة المشاركة للعاملين في ساعده هذا النظام وايداء الرأي تحاهه .

و - ضرورة تبنى نظام للترقية على أساس التقاؤه وهو ما يقتضى السعى الى توفير كافة مستلزماته من توصيف وتصنيف للمؤلف بتنميد لأداء العامل . مع ضرورة انشاء درجات للترقية لمعالجة مشاكل الرقيب الداخلي ، هذا مع اعطاء الادارة درجه أكبر من الترقية من تقديم المكافآت والترقيات .

٧ - الجوانب المادية والأساسية للنجاح :

نقترح دراسة امكانات تحسين الجوانب المادية والأساسية للنجاح ومن ثم تحقيق رضا العاملين من خلال :

- أ - ضرورة الربط بين أجر الموظف وبين الوظيفة التي يشغلها .
- ب - توضيح أسباب الجزاءات المطبقة على العاملين حتى تنقادى آثارها السلبية اما وجود الحوافز السلبية فى العمل فهى ضرورية لاحكام خطط سير العمل وضبطه وعدم تبعه على مستوى مختلف الأفراد ومختلف الأنشطة .
- ج - تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية المقدمة للعاملين من اسكان - اثاث وتذاكر سفر ... الخ وارجاعها الى ماكانت عليه قبل تطبيق الاتجاه الحالى لسياسة تخفيض مختلف أنواع المزايا المادية أو العينية ، بما يمكن من احلال الادراك الايجابى محل الادراك السلبى لهذه الجوانب المادية على مستوى العاملين باختلاف الأنشطة أو المؤهل أو الجنسية .
- د - مساعدة الأفراد على اشباع احتياجاتهم وريغاتهم المادية والمعنوية المختلفة خاصة من أصحاب المؤهلات العليا والعاملين بأنشطة الانتاج .
- هـ - تحسين مستوى الخدمات الصحية المقدمة للعاملين خاصة الوافدين منهم والعاملون بالأنشطة المالية والانتاجية .

٨ - تقييم الأداء :

ارساء عمليات التقييم على أساس موضوعى ودقيق وعادل ، ويتفق وطبيعة وظروف العمل بحيث تتناسب نتائج تقييم الانجازات مع مااستغرق فى تحقيقها من وقت وجهد وموارد ، بما يحقق رضا العاملين والتقارب فى مذكراتهم نحو نظام التقييم ، وهو ما يقتضى :

- أ - الحاجة الى اعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الاستمرارية واشراك العاملين والمدبرين فى تصميمه ، وتحديد المعايير الموضوعية المعادلة محل التقييم وبما يتناسب ويختلف باختلاف طبيعة العمل الذى سيتم تقييمه فى ضوء معايير الأداء والسلوك والابتكار .
- ب - الأخذ فى الاعتبار الخبرة والمقدرة والاستعداد الشخصى عند التعيين وليس المؤهل الدراسى فقط أو الاعتماد فى التعيين على أسباب اجتماعيه وسياسية وذلك على مستوى أى نشاط أو فرد أو مستوى ادارى بالشروع .
- ج - تشجيع المرؤسين على اعداد تقارير عكسية عن قاداتهم أو رؤسائهم يعبر عن تقييمهم لسلوك الرؤساء والأوجه التى يجب تطويرها فيهم .
- د - ضرورة اعلام المرؤسين أولاً بأول بنتائج تقييم أداءهم ومعاونتهم فى اجتياز اوجه القصور لمنع تكرارها فى المستقبل .

٩ - التنسيق والتكامل :

يقتضى تحقيق التنسيق والتشايك بين أجزاء التنظيم ومن ثم فعالية أنشطته وتوازنها مايلسى :

- أ - وضع خطة عامة تربط بين دور كل ادارة من ادارات المنشأة الصناعية فى تحقيق الهدف العام للشركة ، مع مراعاة أن الخطة تنبع من داخل كل ادارة ويتم التنسيق والترابط والتكامل فيما بينها بعقد اجتماعات دورية على مختلف المستويات بما يضمن وحدة العمل والتنسيق بين الادارات فى تحقق هذا

الهدف بما يقضى على أى صراع بداخله .

ب - وجود نظام للمعلومات يحقق انسياب وتدقيق المعلومات من مراكز إنتاجها بالتنظيم الى مراكز اتخاذ القرارات المستخدمة لها ، وبقدر المرونة والدقة فى نظام المعلومات بقدر ما يتحقق للتنظيم السيطرة على المواقف التى يتعامل معها وتزداد فرصته على الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والشغرات .

ج - يجب ألا ينظر للفرد أو الجماعة أو الوحدة التنظيمية بالمنشأة الصناعية على أنها وحدة أو إدارة مستقلة بل متصلة ومتكاملة لتحقيق هدف المنشأة ، كما يجب أن ينظر الى التنظيم بالمنشأة ذاتها على أنها نظام فرعى ضمن نظام أكبر وهى المناخ الخارجى أو البيئة المحيطة .

١٠- توصية عامة للمناخ ككل :

هناك ضرورة لوجود دراسات مستمرة داخل المنشآت الصناعية بامارة أوطبى بهدف التعرف على مدى ادراك الأفراد لخصائص المناخ التنظيمى السائد فى منظماتهم مع دراسة الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمى للوقوف على درجة رضا الفرد عن المنشأة التى يعمل بها وبالتالى مدى رضائه عن الوظيفة التى يشغلها حيث يتوقف نوع التحسين أو التعديل أو التطوير التنظيمى المنشود بمنشآت الصناعة على نتائج هذه الدراسات ، وذلك بهدف تطوير مستوى الأداء داخل المنظمة وتحقيق التطوير التنظيمى .

المراجع

أولاً : مراجع مرسية :

أ - الكتب :

- ١ - د . أحمد عباده سرحان ، مقدمة في طرق التحليل الاحصائي ، (القاهرة : مطابع رويال ، ١٩٧٨) .
- ٢ - د . حمدي فؤاد علي ، التنظيم والادارة الحديثة ، (بيروت : دار النهضة العربية ، ١٩٨٣) .
- ٣ - جون م . فيغوفونك ب شيرود ، التنظيم الاداري ، ترجمة ومراجعة د . محمد توفيق رمزي وخير الدين عبد القوي ، (القاهرة : مكتبة النهضة العربية ، تاريخ النشر غير محدد) .
- ٤ - د . علي السلمي ، ادارة الأفراد والكفاية الانتاجية ، (القاهرة : مكتبة غريب ، ١٩٨٣) .
- ٥ - كيث ديفنز ، ترجمة د . سيد عبد الحميد مرسى ، د . محمد اسماعيل يوسف ، العلاقات الانسانية في العمل (القاهرة : نيويورك ، مؤسسة فوانكلين للطباعة والنشر ، تاريخ النشر غير محدد) .

ب - المقالات :

- ٦ - د . ابراهيم الغموي ، المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية ، استعراض لنتائج بعض الدراسات في قطاع التجارة الخارجية المصري ، المعهد القومي للتنمية الادارية ، ديسمبر ١٩٨٠ .
- ٧ - د . عادل ابوتوهه * القاعد الاداري والتنمية الادارية في الدول النامية " المجلة العربية للادارة ، العدد الأول ، المجلد الثالث ، ١٩٨٢ .
- ٨ - د . نبيله عباس كامل ، " مفهوم المناخ التنظيمي " : دراسة تحليلية لمجموعات دراسات تجريبية * ، القاهرة ، المجلة العلمية لكلية التجارة - جامعة الأزهر ، العدد الثالث ، يناير ١٩٨١ .

1- Books:-

- 1- Barnard, Bass. M., Stodgill, S., Strategic Hand Book Leadership (N.Y.: The Free Press, 1981).
- 2- Burns T. and Staker G., The Management Innovation, (London: Tavistock Co., 1981).
- 3- James, A., Stoner, F., Management, (3rd ed N.Y.: Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1982).
- 4- Hammer W.C. and D.W. Organ, Organizational Behavior : An Applied Psychological Approach, (Dallas, Texas : Business Publications, Inc., 1980).
- 5- Harrison, Frank E., Management and Organizations (U.S.A.: Houghton Mifflin Co., 1983).
- 6- Gibson, J.L., Invincevich J.M., and James H. Donnelly Jr., Organizations : Behavior, Structure and Process, (4th ed Dallas, Texas : Business Publications, Inc., 1981).
- 7- Koontz, H., O'Donnel G., Weihrich, H., Management, (7th ed Tokyo : McGraw-Hill Kogakusha Ltd., 1981).
- 8- Lyman Ott W.M., Scheaffer L., Richard, Elementary Survey Sampling, (Belmont, California : Wedsworth Puplicing Company Inc., 1971).
- 9- Merrihue, W., Management by Communication, (N.Y.: Jhon Wiley and Sons, Inc., 1981).
- 10- Newston J., Reif W. and Monczka H., A Contingency Approach to Management : Readings,(N.Y.: The Free Press, 1981).
- 11- Osborn R., Hunt J., Jauch L., Organization Theory : An Integrated Approach, (N.Y.: John Wiley and Sons, 1980).

- 12- Tosi, H. and Hammer, W., Organizational Behavior and Management, A Contingency Approach, (Chicago : Clair Press, 1980).
- 13- Wayne Mandy F., Robert, Holmes, E., Edwin Filpo B., Management : Concepts and Practices, (Boston : Allyn and Bacon, 1983).

2- Articles :

- 14- Brewer Richard, "Personnel Role in Participation", Personnel Management, Vol. 12, No. 3, 1980.
- 15- Hammer W., "Organization Climate and the Creative Individual" The Journal of Business, Vol. 18, No. 4, 1980.
- 16- Morse, Gerry, E., "Human Relations Management : Concerns For Future", Management Review, Vol. 70, No. 4, 1980.

المرفقات

١ - استطلاع المدبرين

نرجو التفضل بالاجابة على أسئلة الاستطلاع علما بأن البيانات الذي سيتم الحصول عليها تعتبر في موضع السرية الكاملة ، ونظرا لأن البيانات التي سيتم الحصول عليها سيتم تحليلها احمائيا فمن غير المطلوب كتابة اسم المستقصى على الاستمارة .

أولا : بيانات عن المستقصى :

رجاء التأكد من أن هذه البيانات بغرض البحث العلمي الأكاديمي فقط وتقتصر استخدامها لهذا الغرض .

- المطلوب وضع علامة / على الاجابة الصحيحة :

الجنسية : مواطن ، وافد
 المستوى الاداري : ادارة عليا ، ادارة وسطى ، اشراقى
 نوع النشاط : أنشطة انتاجية ، تسويقية / مبيعات ، مالية / محاسبية
 شئون أفراد ، أنشطة أخرى مساعدة .

ثانيا : الرجاء تحديد درجة توفّر مضمون كل من العبارات التالية بوضع علامة / أمام كل عبارة وعند درجة التوفّر التي تعبر عن رأيك بدقة .

درجة توفّر مضمونها					العبارات
توفّر تماما	توفّر كثيرا	لم اقرر	توفّر قليلا	غير توفّر	
					١ - يوجد تحديد واضح وموضوح لدور كل وظيفة في تحقيق الاهداف .
					٢ - الالتزام الدقيق بالاجراءات واللوائح " روتين العمل مما يعرفه أدائه .
					٣ - يوجد قرارات تتخذها المستويات الادارية العليا ويمكن اتخاذها في مستويات ادنى .
					٤ - وجود رقابة مركزة في المستويات العليا
					٥ - رجوع العاملين الى الرؤساء في حالة احتياجهم الى معلومات أو خبرات اضافية .
					٦ - القيام بتعديل طرق العمل للتخلص من قيوده وتحقيق انطلاقة العاملين .
					٧ - قيام الادارة بتوجيه بعض العاملين للقيام باعمال خارج ادارتهم بما يتفق مع تخصصاتهم .
					٨ - توفّر الطرق والمسائل التي تمكن العاملين من توصيل ارائهم واقتراحاتهم الى المستويات العليا .
					٩ - تقوم الادارة بشرح وتوضيح أهداف وخطط سياسات ونظم وبرامج العمل والتنظيم للعاملين بالشركة .
					١٠ - تتيح الادارة للعاملين فرص المشاركة في وضع الخطط وفي صنع القرارات المتعلقة بامور ادارته .
					١١ - اهتمام الادارة بفحص شكاوى العاملين حتى ولو تعارضت مع الشركة .
					١٢ - عدالة الادارة في التعامل مع شكاوى العاملين والبت فيها بسرعة .

درجة توفّر مضمونها					العبارة
متوفر	قليل	أقرب	متوفر	تماماً	
					١٣ - تنمية حب النظام السائد في الشركة لدى العاملين مع حفزهم للعمل بجد و إخلاص لتحقيق الأهداف .
					١٤ - تجاوب بعض العاملين في ادارتي مع التغييرات التي تحدث في مجال العمل .
					١٥ - كفاءة العاملين في ادارتي في التصرف مع التغييرات التي تحدث في العمل .
					١٦ - مهارة العاملين في ادارتي على مواجهة التغييرات الطارئة في العمل .
					١٧ - قيام العاملين بإدارتي بالتنفيذ السريع للمعدلات التي تحدث في العمل .
					١٨ - تحديد الادارة الأهداف والسياسات والخطوط العامة للعمل وترك التفاصيل يحددها الموظف وفقاً للظروف .
					١٩ - امكانية تغييرى لطرق العمل المتبعة في ادارتي يعطي الموظف حرية التصرف واتخاذ القرارات في الأمور المتصلة بعمله .
					٢٠ - تهتم الادارة بتابعة نتائج العمل دون التدخل في تفاصيل أداء العاملين .
					٢١ - الاهتمام بتوقع المشاكل قبل وقوعها مع توفّر الاجراءات اللازمة لمنع وقوعها أو تصحيحها بسرعة .
					٢٢ - تأييد وتعاون الرؤساء للعاملين في العمل .
					٢٣ - شعور العاملين بدرجة عالية للانتماء للشركة .
					٢٤ - تتوافر روح الفريق بين العاملين في ادارتي .
					٢٥ - يوجد توافق وانسجام في العمل بين العاملين في ادارتي .
					٢٦ - تهتم الشركة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين بها .
					٢٧ - اهتمام الشركة بأعداد برامج تدريبية تقيّد العاملين أثناء أداءهم لعملهم .
					٢٨ - يتيح نظام الترقيّة الحالي فرص التقدم المستمر للموظف الكفء .
					٢٩ - تبادر الشركة بتشجيع العاملين على تنمية معارفهم وزيادة معلوماتهم مع ثقافتها في مبادرتهم الفردية .
					٣٠ - تحفز الشركة العاملين بها على اكتساب مهارات جديدة .
					٣١ - توافق الادارة على تجربة الافكار الجديدة الجيدة المقدمة من العاملين .
					٣٢ - توفر الادارة للعاملين بها الامكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لايتكأر طرق جديدة لتحسين العمل .
					٣٣ - اهتمام الادارة بمكافأة العاملين بما يتفق مع الفروق الحقيقية في الجهد المدول .
					٣٤ - أشعر بالرضا عن الاجور بالشركة .
					٣٥ - توفر الشركة الامان والاستقرار للعاملين في العمل .

درجة توفر مضمونها					الملاحظات
متوفر	قليلًا متوفر	لم اقرر	متوفر	تمامًا	
					٣٧ - جودة نظم الحوافز المطبقة بالشركة
					٣٨ - ارتباط نظم الحوافز بالشركة بأداء العاملين
					٣٩ - تطبيق الجزاءات على العاملين نتيجة اخطاء او انحرافات في العمل .
					٤٠ - توفر الخدمات الاجتماعية الجيدة للعاملين بالشركة .
					٤١ - توفر الخدمات الصحية الجيدة للعاملين بالشركة.
					٤٢ - نظافة وهدوء وترتيب مكان العمل مع توفر الاضاءة والتهوية المناسبة .
					٤٣ - توفر الادارة الادوات والتسهيلات والتجهيزات اللازمة التي تمكن العاملين من أداء العمل .
					٤٤ - تطبيق الادارة معايير موضوعية لتقييم عمل اساسه اداء العاملين .
					٤٥ - الموافقة على النظام الحالي لتقييم اداء العاملين
					٤٦ - عدالة الادارة في وضع التقارير الخاصة بكفاءة العاملين .
					٤٧ - تعلن الادارة العاملين بنتائج تقييم ادائهم اولًا بأول مع مساعدتهم في علاج أوجه الضعف
					٤٨ - تدخل النواحي الشخصية في تقييم أداء العاملين .
					٤٩ - يوجد فروق واضحة بين ادارات الشركة من حيث مركزها وقوتها في التأثير على الافراد وعلى تحقيق اهداف الشركة .
					٥٠ - يرجع القصور في تحقيق اهداف الادارة احيانًا الى ادارات اخرى بالشركة .
					٥١ - يشعر العاملين بالالتزام نحو تحقيق اهداف الشركة .

٢ - استقصاء العاملين

نرجو التفضل بالاجابة على أسئلة هذا الاستقصاء ، علما بأن البيانات التي سيتم الحصول عليها في موضع سرية تامة ، ونظرا لأن البيانات سيتم تحليلها احصائيا فمن غير المطلوب كتابة اسم المستقصى على الاستمارة .

أولا بيانات من المستقصى :

رجاء التأكد من أن هذه البيانات بغرض البحث الأكاديمي فقط ويقتصر استخدامها لهذا الغرض .

المطلوب وضع علامة / امام الاجابة الصحيحة :

الجنسية : مواطن ، وافد ، أسوي

المؤهل الدراسي : مؤهل عال ، فوق المتوسط ، متوسط .

التخصص : نشاط انتاجي " تصنيعي " ، مالي / محاسبي ، تسويق / مبيعات
شئون افراد ، أنشطة أخرى .

ثانيا : المرجو تحديد درجة توفر مضمون كل من العبارات التالية بوضع علامة / امام كل عبارة وعند درجة التوفر التي تعبر عن رأيك بدقة :

درجة توفر مضمونها					العبارات
متوفر غیر متوفر	متوفر قليلا	لم اقرر	متوفر	متوفر تاما	
					١ - يتمتع رئيسي بالقدرة على تخطيط وتنظيم ومتابعة العمل .
					٢ - اعتقد أن رئيسي واسع المعرفة يتقن عمله لما له من خبرات واسعة .
					٣ - يحقق رئيسي توقعات رؤسائه في العمل .
					٤ - اتمتع بالاستقلالية في اداء عملي دون التدخل من رئيسي المباشر .
					٥ - يتيح لي رئيسي فرصة المشاركة في الامور المتصلة بالعمل .
					٦ - ثقة رئيسي بي مع تشجيعه للعمل الجيد .
					٧ - قدرة رئيسي على اقناعي وتوجيهي للقيام بالعمل المطلوب .
					٨ - يهتم رئيسي بالتعرف على مشاكلي واحتياجاتي ومساعدتي بشأنها .
					٩ - يتبنى رئيسي الافكار والابداعات الجديدة للعاملين .
					١٠ - يهتم رئيسي بالتحديد في طرق وأساليب العمل .
					١١ - يقدم رئيسي انواعا من الحوافز لتنمية جهود العروسين .
					١٢ - يوجد تحديد واضح وموضوعي بالشركة لدر كل وظيفة في تحقيق الاهداف .
					١٣ - الالتزام الدقيق بالتعليمات واللوائح وروتين العمل .
					١٤ - وجود قرارات تتخذها المستويات الادارية العليا ويمكن اتخاذها في مستويات ادنى .

درجة توفر مضمونها					العبارة
توفر توفر	توفر قليلاً	لستم أقرر	توفر	توفر تماماً	
					١٥ - الرقابة مركزة على المستويات الادارية
					١٦ - ارجع مباشرة الى رئيسي في حالة الحاجة الى معلومات وخبرات اضافية .
					١٧ - امكانية تعديل طرق العمل بما يمكن من انطلاقة العاملين ورفع مستوى ادائهم .
					١٨ - قيام الادارة بتوجيه بعض العاملين بالقيام بأعمال خارج اداراتهم بما يتفق مع تخصصاتهم
					١٩ - يمكنني توصيل ارائي واقتراحاتي ووجهاتي بسهولة الى الادارة العليا .
					٢٠ - تتولى الادارة شرح وتوضيح اهداف وخطط وسياسات ونظم العمل وتنظيم الشركة الى العاملين .
					٢١ - تهتم الادارة بفحص شكاوى العاملين حتى ولو تعارضت مع الشركة .
					٢٢ - عدالة الادارة في التعامل مع شكاوى العاملين والبت فيها بسرعة .
					٢٣ - تنمي الادارة في العاملين حب النظام السائد مع تحفيزهم على العمل بجد واخلاص لتحقيق الاهداف .
					٢٤ - تجاوب معظم العاملين بادارتي مع التغييرات التي تحدث في مجال العمل .
					٢٥ - كفاءة العاملين في التصرف مع التغييرات التي تحدث في العمل .
					٢٦ - مهارة العاملين بادارتي في مواجهة التغييرات الطارئة في العمل .
					٢٧ - قيام العاملين بالتنفيذ السريع للتعديلات التي تحدث في العمل .
					٢٨ - تحدد الادارة الاهداف والسياسات والخطوط العامة للعمل وترك تحديد التفاصيل للموظف وفقاً للظروف التي تواجهه .
					٢٩ - يمكنني تغيير طرق العمل المتبعة في ادارتي .
					٣٠ - اتمتع بحرية التصرف واتخاذ القرارات في الامور المتعلقة بعملتي .
					٣١ - تهتم الادارة بمتابعة نتائج العمل دون التدخل في تفاصيل اداء العاملين .
					٣٢ - تتوقع ادارتي المشاكل قبل وقوعها منسج توفيرها للاجوات اللازمة لمنع وقوعها او تصحيحها بسرعة .
					٣٣ - اشعرت ابدي مع تعاون رؤسائي لي في العمل .
					٣٤ - شعور العاملين بالرضا نتيجة انتعاشهم للنشأة .
					٣٥ - احس بتوفر روح الفريق عند ادائي للعمل .
					٣٦ - احساسي بصعوبة التوافق والانجام مع زملائي في العمل .
					٣٧ - تهتم الشركة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين بها .
					٣٨ - استفادة العاملين من برامج التدريب التي تعدها الشركة عند ادائهم لعمالهم .

درجة تفسر مضمونها				العمارات
غير متوفر	قليلاً متوفر	بم اقرار	متوفر تماماً	
				٣٩ - يتيح نظام الترقية الحالي بالشركة فرصة التقدم المستمر للموظف الكفاء
				٤٠ - تبادر الشركة على تشجيع العاملين على تنمية مهارتهم وزيادة معلوماتهم .
				٤١ - تحفز الشركة العاملين على اكتساب مهارات جديدة .
				٤٢ - توافق الإدارة على تجربة الافكار الجديدة الجيده المقدمة من العاملين .
				٤٣ - توفر الإدارة للعاملين بها الامكانيات المادية والتسهيلات اللازمة لا يتكار طرق جديدة لتحسين العمل .
				٤٤ - اهتمام الإدارة بمكافأة العاملين المبادرين وفقاً للجهد الذي بذله العامل .
				٤٥ - اشعر بالامان والاستقرار في عمل
				٤٦ - اشعر بالرضا عن اجري من العمل
				٤٧ - احصل على نصيب من الحافز يتفق وجهدي فسي العمل .
				٤٨ - اشعر بالرضا من نظم الحوافز المطبقة في الشركة .
				٤٩ - تطبق الإدارة الجزاءات على العاملين كعقاب عند الخطأ أو التقصير .
				٥٠ - اشعر بالرضا عن الخدمات الصحية بالشركة .
				٥١ - اشعر بالرضا من الخدمات الاجتماعية المقدمة من الشركة .
				٥٢ - تتوفر النظافة والهدوء والترتيب والاضاءة والتهوية الجيدة بمكان أداء العمل .
				٥٣ - تتوفر الادوات والتجهيزات والوسائل اللازمة لأداء العمل .
				٥٤ - يوجد معايير موضوعية يتم على اساسها تقييم أداء العاملين وفقاً للظروف الواقعية للعمل .
				٥٥ - قبول العاملين للنظام الحالي لتقييم ادائهم داخل الشركة .
				٥٦ - عدالة رئيسي عند وضعه للتقرير الخاص ب
				٥٧ - يتولى رئيسي اعلامي بنتائج تقييم ادائ
				أولاً باول ومساعدتي في تعطية أوجه النقص .
				٥٨ - تتدخل الجوانب الشخصية عند تقييم اداء العاملين
				٥٩ - يوجد فروق واضحة في القوة والمركزية بين ادارات الشركة في تأثيرها على الأفراد وتحقيق اهداف الشركة .
				٦٠ - يرجع القصور في تحقيق اهداف ادارتي احياناً الى ادارات اخرى بالمنشأة .
				٦١ - هناك شعور لدى العاملين بالالتزام نحو تحقيق اهداف الشركة .