وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة القادسية

كلية الادارة والاقتصاد

قسم أدارة الاعمال

الدراسة الصباحية

قياس اتجاهات العاملين لواقع المناخ التنظيمي

في كلية الادارة والاقتصاد/ جامعة القادسية

بحث يقدمه الطالب

احمد عباس عبد الأمير

وهو جزء من متطلبات نيل درجة البكالوريوس في ادارة الاعمال

بأشراف/م.م.بتول عبد علي غالي

العام الدراسي /٢٠١٧-٢٠١٨

بسم الله الرحمن الرحيم

((واذ قيل لهم لا تفسدوا في

الأرض قالوا انما نحن مصلحون الا

انهم هم المفسدون ولكن لا

يشعرون))

صدق الله العظيم

الاهداء

الى

أسرتي الكريمة. . . . . اعتزاز ووفاء

الى

معلمي الأول. . . . . أجلالا واكراما

الى

أساتذتي الأفاضل . . . .تقديرا واعتزازا

اليكم جميعا اهدي جهداً لا املك اثمن منه

شكر وتقدير

لابد لنا ونحن نخطو خطواتنا الأخيرة في الحياة الجامعية من وقفة نعود الى اعوام قضيناها في رحاب الجامعة مع اساتذتنا الكرام الذين قدموا لنا الكثير باذلينا بذلك جهوداً كبيرة في بناء جيل الغد لنبعث الأمة من جديد وقبل ان نمضي نقدم اسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة الى الذين حملوا اقدس رسالة في الحياة الى الذين مهدو لنا طريق العلم والمعرفة الى اساتذتي الأفاضل .

قائمة المحتويات

الموضوع	الصفحة
الآية القرآنية	أ
الإهداء	ب
الشكر والتقدير	ج
قائمة المحتويات	د
قائمة الجداول والأشكال	هـ
المقدمة	١
الفصل الأول (منهجية الدراسة والمناخ التنظيمي)	٢
المبحث الأول : منهجية الدراسة	٣
١-مشكلة الدراسة	٣
٢-أهمية الدراسة	٣
٣-أهداف الدراسة	٤
٤-اداة وعينة الدراسة	٤
٥-فروض البحث	٥
المبحث الثاني :- المناخ التنظيمي	٦
١-مفهوم المناخ التنظيمي	٧
٢-أهمية المناخ التنظيمي	٩
٣-خصائص المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة في تكوين خصائصه	١٠
٤-ابعاد المناخ التنظيمي	١٤
٥-عناصر المناخ التنظيمي	١٧
الفصل الثاني : المبحث الأول	١٨
أولاً التحليل العلمي	١٨
ثانياً : تحليل النتائج	١٩
المبحث الثاني	٢٠
اولاً الاستنتاجات	٢٠
ثانيا :التوصيات	٢١
المصادر	٢٥

قائمة الجداول

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
١	الأوساط الحسابية لإجابات العينة وحسب المحاور	١٩

قائمة الأشكال

رقم الجدول	الموضوع	رقم الصفحة
١	نموذج لعلاقات التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات	١٠

مقدمة

يتطلب نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من اهمها المناخ التنظيمي ، اذ يعكس المناخ التنظيمي في المنظمة شخصيتها. كما يتصورها العاملون فيها ويعتبر أيضا من محددات السلوك التنظيمي فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم.

وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات والمنافسة الشديدة والدخول الى العولمة والتغير التكنلوجي السريع ، مما يفرض على المنظمة الابداع والتطوير المستمرين، اذ ان الابداع هو العملية التي يكمن ورائها اي تقدم ولما كان المناخ التنظيمي يمثل وصف خصائص بيئة العمل لذا فلا بد من ان يتأثر سلوك الأفراد الابداعي بالمناخ التنظيمي السائد فاما ان يكون مشجعاً للابداع او معوقاً له ، فالمناخ التنظيمي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الابداعية ويشع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المعنوية. فالمنظمات المبدعة هي التي توفر مناخاً تنظيمياً وملائماً يتأصل فيه الابداع كهدف مؤسسي متجدد وتجعل من الابداع مهمة أساسية وحيوية يشترك بها كافة الموضفين فهو الاساس لنموها ووجودها وازدهارها وعلى اساس ماتقدم جائت هذه الدراسة لتلقي الضوء على واقع المناخ التنظيمي في كلية الادارة والاقتصاد حيث تكونت من فصلان كان الاول فيها حول منهجية الدراسة والمناخ التنظيمي في حين كان الثاني حول التحليل العلمي و مجموعة من الاستنتاجات والتوصيات .

الفصل الأول (منهجية الدراسة وتحليل النتائج)

اولاً : منهجية الدراسة

١)مشكلة الدراسة

٢)اهمية الدراسة

٣)اهداف الدراسة

٤)فروض الدراسة

٥)أداة وعينة الدراسة

اولا: منهجية الدراسة

١ - مشكلة الدراسة -

أكدت العديد من الدراسات والبحوث التي اجريت حول المناخ التنظيمي (البيئة الداخلية) ان احد اهم التغيرات التنظيمية لمناخ المنظمات والمؤسسات لما له من اثر الكبير في تحقيق الاهداف المخططة بكفاءة وفعالية مما يوضح اهمية التعرف على الطبيعة وماهية المناخ السائد بإبعاد مختلفة في اي منظمة عامة او خاصة وذلك من اجل تبني السياسات من شأنها تعزيز النواحي الاجتماعية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها ورفع مستوى روحهم المعنوية مما ينعكس ايجاباً على سلوك اداء اعضاء المنظمة ومن ثم تتجه قدرتها على تحقيق أهدافها واشباع الحاجات والرغبات الفردية والاجتماعية .

٢- أهمية الدراسة -

تكمن اهمية هذه الدراسة في التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد بأبعاده المختلفة من وجهة نظر العاملين، مما يوفر لصانعي القرارات بيانات واقعية تساعدهم في تبني سياسات واجراءات من شأنها تعزيز الأبعاد الإيجابية وتصويب الابعاد السلبية ،الأمر الذي يحسن من سوية المناخ التنظيمي السائد لما له من اثر واضح في رضا العاملين عن اعمالهم وفي رفع مستوى أدائهم ومعنوياتهم ويمنحهم الفرصة للإبداع والتطور الذاتي. كما تستمد هذه الدراسة اهميتها من اهمية تبني السلوك الابداعي لدى العاملين في كافة المؤسسات خاصة تلك التي تم تخصيصها اذ سيساعدها على تبني اساليب عمل جديدة تختلف عن نمطية العمل التقليدية مما يسهم في حل مشكلاتها وتبني التغيير فيها هذا فضلاً عن ان معرفة محددات السلوك الابداعي لتلافيها ومعرفة العوامل التي تعززت لتشجيعها من شأنه ان يسهم في جذب المبدعين لبيئة العمل واني يصبح السلوك الابداع قيمة اساسية في ثقافة المنظمة ،.

٣- اهداف الدراسة -

تهدف الدراسة الى :

- التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي في جامعة القادسية /كلية الادارة والاقتصاد وذلك من وجهة نظر العاملين .
- الكشف عن المعوقات التي تواجه المناخ التنظيمي ومحاولة تقديم التوصيات التي يأمل أن تسهم في الحد من هذه المعوقات وبالتالي تسهم في تحسين المناخ التنظيمي في هذه المؤسسة التعليمية

٤- أداة وعينة الدراسة -

لكي يتمكن الباحث من تحديد العلاقة بين العامل على أساس المناخ التنظيمي في جامعة القادسية؟ فقد استخدم الباحث استمارة استبيان مؤلفة من ستة متغيرات تحوي مجموعة من الأسئلة، ونموذج هذه الاستمارة كما في ادناه . اما بالنسبة لعينة الدراسة فقد شملت مجموعة من الموظفين في كلية الادارة والاقتصاد في جامعة القادسية ،حيث بلغ ٥٦ موضف اي تم توزيع ٥٦ استمارة استبيان.

٥- فروض البحث -

استندت الدراسة على مجموعة من الفروض وكما يلي

١) تمتلك كلية الادارة والاقتصاد هيكل تنظيمي جيد .
٢) تمتلك كلية الادارة والاقتصاد قيادة جيدة في ادارتها.
٣) هنالك مشاركة للعاملين في تحديد الاهداف ووضع القرارات .
٤) كذلك يوجد نمط الاتصال يسير بصورة جيدة .
٥) وهنالك طبيعة عمل تتيح للموظف ممارسة عمله بصورة تتلائم والوضع العام للكلية المتمثل بكادر الكلية .
٦) التكنلوجيا في كلية الادارة والأقتصاد تكاد تكون متوسطة في أداء الاعمال .

الفصل الثاني (المناخ التنظيمي)

المبحث الأول

١- مفهوم المناخ التنظيمي
٢- اهمية المناخ التنظيمي
٣- خصائص المناخ والعوامل المؤثرة في تكوين خصائصه
٤- ابعاد المناخ التنظيمي
٥- عناصر المناخ التنظيمي

المبحث الثاني

١- الاستبانة
٢- تحليل النتائج

المبحث الثالث

١- الاستنتاجات
٢- التوصيات
٣- المصادر

١- مفهوم المناخ التنظيمي

ان كلمة مناخ هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي يميز ذلك الموقع من غيره من المواقع وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية كما اونه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتؤثر وتؤثر على بعضها البعض.

ويمكن القول بأن المناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المشروع الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمتهم واتجاهاتهم وادراكاتهم وذلك لانها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي وتتضمن مجموعة الخصائص هذه الهيكل التنظيمي ،النمط القيادي،سياسات الاجراءات والقوانين وانماط الاتصال ووسائله .... الخ. (المغرب ،١٩٩٥)

ويعد المناخ التنظيمي من الموضوعات الحديثة التي انتشرت في الدراسات الادارية منذ النصف الثاني من القرن العشرين وربما يعزى الخلاف والجدل حول مفهومه الى هذه الاحداث من ناحية ، الى كثرة المصطلحات التي استخدمت بصفة دائمة للاشارة الى الخصائص الداخلية للمنظمات ادارية كانت ام تعليمية مثل : البيئة ، الثقافة (Cuhur) والموقف (Situation) والشخصية (Personality) والشعور (feeling) وساعد ذلك على عدم وجود اتفاق تام حول مفهوم المناخ التنظيمي.

(فليه ، الجيد ،٢٠٠٩)

وعند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي يلاحظ ان المفكرين وعلماء الادرة قد اختلفوا في التوصل الى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه.

ويشير الكبيسي الى مفهوم المناخ التنظيمي بانه الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يعتبرها ويحللها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم وعلى معنوياتهم وبالتالي على ادائهم وانتمائهم وللمنظمة التي يعملون فيها .(الوزان:٢٠٠٦)

اما كاراسيك وبريتشارد فقد عرفا المناخ التنظيمي

انه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنضمة وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الادارة العليا وممارستها بالاضافة الى نظم وسياسات العمل في المنظمة كما انها تستخدم كاساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الاداء وتحديد معدلاته (الصيرفي :٢٠٠٥)

في حين عرفه ابو بكر :

انه نتاج التفاعل بين العديد من التغيرات داخل المنظمة وخارجها مما يجعل المنظمة شخصية معنوية ذات خصائص وسمات تميزها عن غيرها وذات تأثير عميق على ادراكات واتجاهات اعضاء المنظمة وسلوكهم الوظيفي والاداري (ابو بكر : ٢٠٠٥)

ومن خلال التعاريف اعلاه وبعد استعراض وجهات نظر العديد من الباحثين حول التعاريف المناسبة للمناخ التنظيمي يلاحظ ان التعريف الملائم للمناخ التنظيمي هو اجمال خصائص البيئة الداخلية للمنظمة والناتجة عن محصلة تفاعل اهداف المنظمة والنظم والقوانين والاجراءات والسياسات المطبقة فيها وتكون مدركة بواسطة الافراد العاملين بالمنظمة وتؤثر بشكل واضح (علني او ضمني) على سلوكهم وادائهم في العمل

٢- اهمية المناخ التنظيمي

لقد شهدت مرحلة الستينات بداية ضهور الاهتمام بدراسة المناخ التنظيمي ،واجمعت الدراسة على اهمية المناخ التنظيمي حيث اعتبرت فكرة قائمة بذاتها وله تاثير في استقرارا واستمرار التنظيم وذلك من خلال اثره في جوانب التنظيم المختلفة من ناحية ومن خلال تاثيره على سلوك الافراد التنظيمي من ناحية اخرى وبذلك يتاكد ان نجاح المنظمات في تحقيق اهدافها المخططة يرتبط الى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل وان تاثيره في تحقيق الاهداف النهائية التي تصب اليها اي منظمة يعد تاثيراً مباشراً ومن ثم فان عملية تنفيذ المنظمة بمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلباً او ايجاباً (الحر يول،٢٠٠٢ م)

كما يؤكد واقع المنظمات ان خصائص مناخها التنظيمي أما ان يكون محفزاً ومدعماً للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الايجابية لدى اعضاء المنظمة مما يدفعهم لبذل اقصى الجهود لتحقيق اهداف المنظمة ورسالتها واما يكون مثبطاً لهم بما يقلل دافعيتهم لتعضيد المنظمة في تحقيق اهدافها ورسالتها لذلك كان من المهم دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي ، للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على اعضاء المنظمة او الانتهاء الى توصيف وتوثيق ادراكات وتصورات اعضاء المنظمة ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف لدى المنظمة واجراء الاصلاحات اللازمة حسب نتائج دراسة المناخ بالمنظمة (النمر، حمزاوي،١٩٨٦).

٣- خصائص المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة في تكوين خصائصه:-

.....

أ)خصائص المناخ التنظيمي :-

للمناخ التنظيمي العديد من الخصائص توصل اليها الباحثون وتتمثل ب

١-ان المناخ التنظيمي عامل ادراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة ،وليس بالضرورة كما هو قائم فعلا ،اي ان المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمه كما يدركها العاملون بها .
٢-ان المناخ التنظيمي يمتاز بنوعيه ثابته بمعنى ان خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجه من الاستمرار النسبي ،الا انه خاضع للتغير عبر الزمن ،هذه الخاصية مستمده من اي شخصية المنظمة عملية مكتسبة.
٣-ان المناخ التنظيمي يعني ثقافة المؤسسة.
٤-ان المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين .
٥-توجد علاقة بين الصفات والتصرفات التنظيمية الاخرى وبين المناخ الذي يتتبع في المؤسسة

وهنالك خصائص اخرى للمناخ التنظيمي تتمثل في :

١-المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الانسانية .
٢-المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية .
٣-العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف ولكن تبقى هويتها كما هي دائماً .
٤-المناخ يتحدد بصفة جوهرية بواسطة خصائص الاخرين وسلوكهم واتجاهاتهم وتوقعاتهم
٥-يشترط في المناخ التنظيمي عدة اشخاص في نفس الوقت
٦-للمناخ نتائج سلوكية قوية
٧-المناخ التنظيمي محدد للسلوك لانه يعمل في الاتجاهات والتوقعات وحالات الاثارة التي تعتبر محددات للسلوك (فليه : المجيد ،٢٠٠٩)

ب- العوامل المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي

والعوامل التي تؤثر في المناخ التنظيمي يمكن تقسيمها الى ثلاثة مجموعات وكما يلي :-

أ- العوامل الخارجية وتشمل :-

١- الثقافة التنظيمية :-

تعتبر ثقافة المنظمة من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل واداء التنظيم فلها تاثير مباشر على تصرفات الافراد وكذلك على الانظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة .

٢- ظروف العمل :-

ونقصد بها : بيئة عمل المادة "الاضاءة والضوضاء والاثاث وتنظيم المكاتب والتهوية .... ألخ" التي يعمل بها الافراد حيث يؤثر عدم توافق البيئة السليمة على سلوك الافراد وربما تؤدي الى حدوث الاحباط الذي يؤثر سلباً على انتاجية الفرد .

٣- البيئة الخارجية :-

وهي مجموعة من القيود الخارجية التي تؤثر على العمل في المنظمة سواء كانت ضروف سياسية واقتصادية او قانونية او اجتماعية سائدة .

٤- البيئة التكنلوجية :-

تعبتر تلك البيئة القاعدة الاساسية التي تستطيع ان تنطلق منها اي منظمة لاحداث اي تغيير في نوعية منتجاتها.

٥- البيئة الاجتماعية :-

ويقصد بتلك البيئة مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات حيث تؤثر تلك البية على مدى فهم واستيعاب الافراد لمجريات الاحداث داخل المنظمة .

٦- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها :-

فالمناخ التنظيمي الذي يسود مبدأ التأكيد على اهمية اهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج اليه من معلومات عن كيفية ادائها يقود الى اداء جيد .

ب- العوامل التنظيمية :-

١-طبيعة البناء التنظيمي :-

حيث ان البناء التنظيمي غير المرن "البيروقراطي" سواء فيما يتعلق بالانظمة والسياسات قد يؤدي في بعض الاحيان الى اصابة العاملين بالاحباط والشعور بالقلق.

٢-النمط القيادي المتبع :-

يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك واداء المرؤوسين لذا فأن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العمالين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد .

٣-استحالة التقدم الوظيفي :-

من اسواء ما يتعرض له العاملون في اي منظمة عدم وجود اي فرص للترقية حيث يؤدي ذلك الى احباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفائة الانتاجية.

٤-المبالغة في المسؤوليات :-

يلاحظ ان تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموضف وكذلك المبالغة في منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته على تحمل ذلك يؤدي الى نوع من القلق والشعور بالاحباط .

٥-الغموض :-

تتزايد درجة الاحباط لدى الافراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم ادائهم وكذلك كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة اليهم

٦-نظام الاجور والحوافز:-

ان تبني المنظمة لنظام اجور عادل وحوافز مادية ومعنوية مرضية تشجع الافراد المؤهلين الى الالتحاق بها ويدفعهم الى الاداء الجيد.

٧-اهداف المنظمة :-

فكلما كانت اهداف المنظمة واضحة وكذلك الادوار والمسؤوليات الخاصة بالافراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الاداء ارتفعت الروح المعنوية للعاملين

٨-درجة الثراء الوظيفي :-

وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاث عوامل نفسية هي :-

أ- شعور الفرد باهمية العمل الذي يؤديه .

ب- شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به

ج- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله .

٩-الصراع التنظيمي :-

يلاحظ ان محافظة الادارة على المستوى الامثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة انتاجيتهم .

ج- العوامل الشخصية

١-قدرة الفرد :-

فعدم قدرة الفرد على القيام بالاعمال المناطة به قد يسبب له نوع من الاحباط ومن ثن انخفاض انتاجيته .

٢-تناقظ القيم:-

قد يتطلب العمل الوظيفي احياناً بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم واخلاق الموظف مثل هذه السلوكيات قد تولد لدى الموظف شعور بالذنب وتصيبه بحالة من القلق .

٣-درجة المخاطرة :-

المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع الى مزيد من الانتاج بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي او العشوائي سيدفع الى مزيد من الاحباط وضعف في الرغبة في تحسين الاداء . (الصيرفي ،٢٠٠٥)

٤- ابعاد المناخ التنظيمي :-

يمكن ايجاز ابعاد المناخ التنظيمي للبيئة الداخلية في المنظمة بما يلي :-

أ- متطلبات الاداء الوظيفي للعمل وما تقترن به من ابعاد قادرة على خلق الابداع والابتكار في الاداء وابتعادها عن حالة الرتابة والملل والروتين الذي يساهم في تكريس الخمول والملل وعدم اثارة روح الابداع والابتكار والتحدي لدى الافراد .

ب- التدريب : يلعب التدريب دوراً اساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من اكثر الاستثمارات نجاحا في تحقيق الانجاز المستهدف سيما ان زيادة الكفاءة والفاعلية لدى الافراد لا يستحق الا من خلال تشجيع الافراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية.

ج- اسلوب التعامل مع العمالين :-

ان اسلوب الادارة في التعامل مع العاملين وخلق الاجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة بأتخاذ القرارات ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي والاخلاص والصدق وتدعيم الثقافة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه الاساليب ان تعزز روح الولاء والانتماء

د- انماط السلطة الادارية :-

ان نمط التعامل الاداري والسلطة التي تمارسها الادارة العليا تلعب دوراً اساسياً في هذا الشأن اذ ان مركزية التعامل مع الافراد تتسم غالباً بروح التسلط وعدم المرونة مما تحدو للملل والسأم في التعامل معها بعكس الامركزية تنفيذ السلطة فأنها غالبا ما تتسم بالمرونة وحب المشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات مما تسهم في عملية الابداع والابتكار

هـ- المرونة في التنظيم وقدرته على التكيف والتأقلم مع متغيرات البيئة الخارجية والتعامل معها بقدرة فاعلة في التوازن والتكيف الذي يساهم في تطوير وتحسين اداء المنظمة بما ينسجم مع تحقيق الاهداف المطلوبة

و- اسلوب التحفيز :-

ان اسلوب التحفيز الذي يعتمد مختلف صور الثواب والعقاب فأنه يشجع الافراد غالباً على اعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له ،أذ ان المكافأة في ضوء الانجاز والابداع في الاداء فأنها تشجع على استمرارية الاداء باسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين اقرانه او رؤسائه في العمل مما يسهم بأستمرار في تكريس النجاح وتدعيم فاعلية الولاء والانتماء.

ز- الاستقرار والأمن الوضيفي :-

وتمثل مختلف ابعاد الظمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار ثبات ... الخ حيث ان هذه المتطلبات من شأنها ان تخلق استقراراً نفسياً وتساهم برفع الروح المعنوية للافراد وتؤدي لتحسين الاداء وزيادة الانتاجية النوعية (خضير كاظم محمود ،٢٠٠٤).

يشير (فليه والمجيد) الى ابعاد المناخ التنظيمي :

أ- **الهيكل التنظيمي :-**

هو الشكل البعام للمؤسسة التي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها ومجالات عملها او تقسيمها الاداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقة الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الادارات المختلفة وارتباطها الاداري بالمنظمات الاعلى والمنظمات الموازنة .

ب- نظم الاتصال :- الاتصال هو الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الافكار والاوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة الادارية الصاعدة او الهابطة او المتوازنة ، فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات والافكار والشكاوي والمذكرات والتقارير التي رفعها مسؤولو الادارات الاشرافية والوسطى الى الادارة العليا. أما الاتصالات الهابطة فهي الاوامر والقرارات والتعليما والتوجيهات الصادرة من الادارة العليا الى المستويات الادارية الادنى .

ج- نظم واجراءات العمل :- هي مجموعة القرارات والاوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة .

د- طرق صنع القرار :-

صنع القرار هو عملية اختيار بديل من البدائل المختلفة بعد المفاضلة بينها على أسس معينة ، والواقع ان اتخاذ القرارا السليم يتطلب الاخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الاداري على اتخاذ القرار السليم في التوقيت المناسب.

هـ - العلاقات الداخلية :- تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها : العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ،والعلاقة بين المرؤوسين مع بعضهم والعلاقة بين الرؤساء انفسهم ، وعلاقة الجميع مع الرئيس الاعلى للمنظمة اضافة الى العلاقة بقين اقسام المنظمة واداراتها المختلفة .

و- نظام الحوافز :-

الحوافز هي النظام الذي تتبعه الادارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافـءات والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل الاداء والوصول الى اقصى انتاجية ممكنة .

ز- تكنلوجيا العمل :-

تعتبر التكنلوجيا من العناصر المهمة في المناخ التنظيمي. فأذا كانت التكنلوجيا تقوم على التشغيل الالي بشكل كبير ، فأن ذلك يؤدي الى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير وهذا لا يعني ان العمل الابداعي لا يكون الا في العمل اليدوي.

ح- البيئة الخارجية :- تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدراً اساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي .(فليه :المجيد ،٢٠٠٩)

في حين المغربي وصف ابعاد المناخ التنظيمي على انها .

١- مرونة التنظيم وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الضروف الداخلية والخارجية

٢- متطلبات العمل من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحد من الابداع او ،انها تثير التحدي لدى العاملين فتدفعه الى التجربة والابتكار والابداع .

٣- التركيز على الانجاز حيث ان معضم المشروعات تؤك على الانجاز كاساس للمكافأة او الترقي او التقدم .

٤- اهمية التدريب: هو درجة ما توليه الادارة من اهتمام بتدريب وتطوير العاملين .

٥- انماط السلطة : ان السلطة المركزية توحي التصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الابداع لان الموظف لا يمتلك اتخاذ القرار

٦- اسلوب التعامل بين العاملين والادارة : فالأسلوب الذي تتبعه الادارة يحدد نمط تعامل العاملين معها فالادارة تتطلب الصدق والامانة والاخلاص وتعاملهم بالمثل.

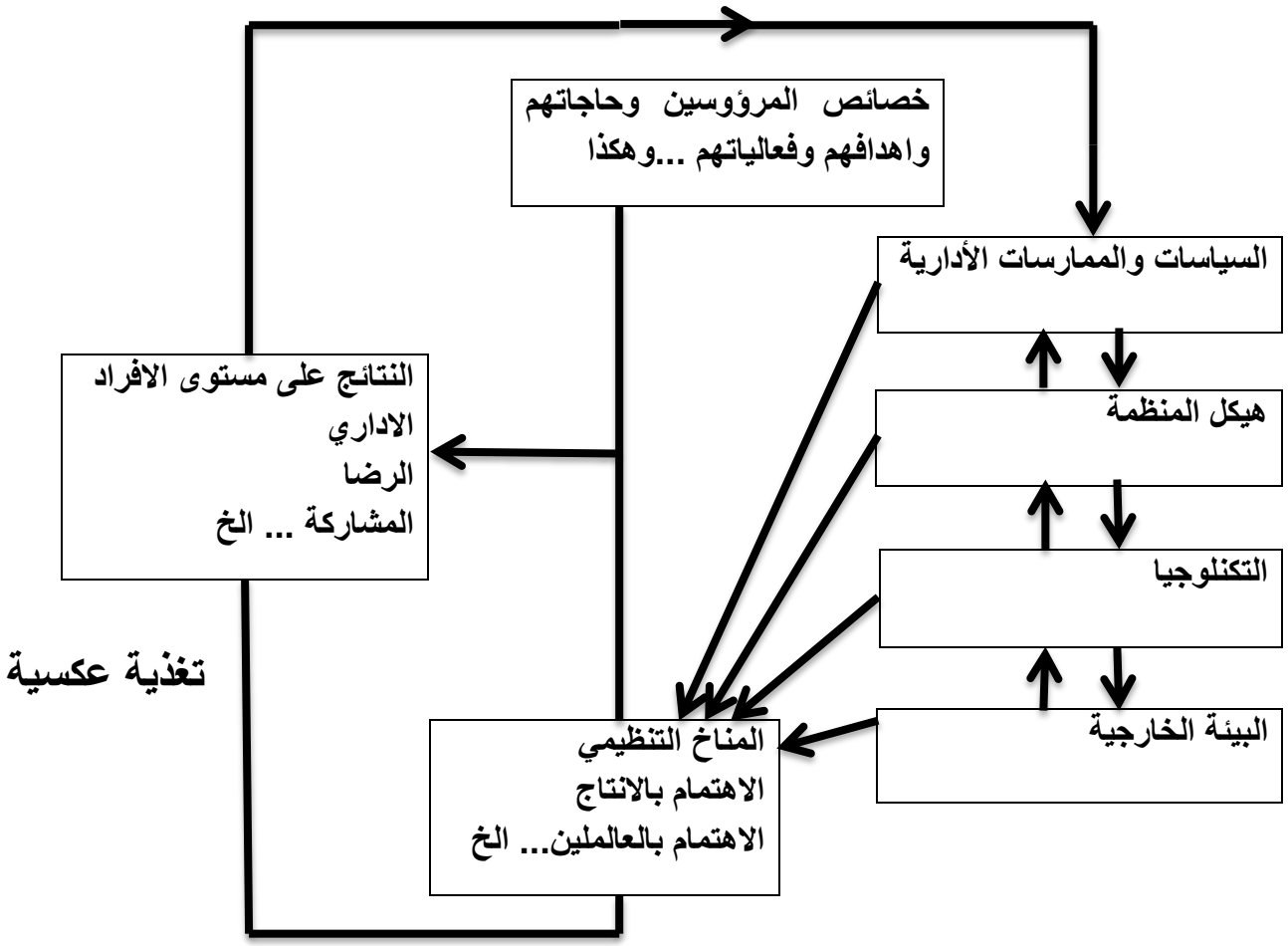
٧- انماط الثواب والعقاب : ان الهدف من المكافئة والعقاب هو تكرار سلوك معين او ، تعديله فالمكافئة تعطي للمنجز ولتقليلي التغيب وللمبدع من اجل تكريس السلوك المرغوب.

٨- الأمن الوضيفي : هو مجموعة الظمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها المعاملون مثل الامن من فقدان الوظيفة دون اسباب شرعية ، الامن اجراءات ادارية تعسفية الأمر الذي يؤدي الى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الاداء وتحقيق الولاء . (المغربي ،١٩٩٥)

٥ـ عناصرالمناخ التنظيمي :-

اهتم العديد من الكتاب بتحديد العناصر االمكونة للمناخ التنظيمي وهي تتداخل مع الابعاد والمشار اليها سابقاً لكن تعتبر العناصر التي تستوعب الابعاد عديدة ونذكر منها ما يلي :-

يرى (sreers) ان عناصر المناخ التنظيمي هي السياسات والممارسات الادارية والهيكل التنظيمي و تكنلوجيا العمل والبيئة الخارجية ويعد النموذج اعلاه اكثر واقعية لاعتماده النتائج والتطبيق والدراسات النظرية ذات العناصر او المتغيرات الاساسية الاكثر شيوعاً في الوقت الحالي وخاصة بالمناخ التنظيمي ونتائجها الرئيسية على مستوى الفرد وهذا ما يوضحه الشكل التالي.



الشكل (١)

(نموذج علاقات التأثر والتأثير بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات)

يتضح من الشكل السابق ان المناخ التنظيمي هو مناخ منبثق او متكون من اربعة عناصر اساسية هي السياسات والممارسات الادارية وهيكل المنظمة ،التكنلوجيا اضافة الى البيئة الخارجية (احمد،١٩٩٥)

المبحث الأول:

أولاً – التحليل العلمي

من خلال ملاحظة جدول رقم (١) الذي يبين الاوساط الحسابية لاجابات العينة على المقياس وحسب المحاور . أولاً

:- محور الهيكل التنظيمي :- اشتمل هذا المحور على خمس فقرات وكان الوسط الحسابي للفقرة الاولى هو (٤) في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرتين الثانية والثالثة (٣،٩) اما المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة قد بلغ (٣،٢) في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة للمحور نفسه (٣،٧) .

ثانياً :- محور القيادة:- حيث احتوى هذا المحور على خمس فقرات ايضاً وكان المتوسط الحسابي كما مبين ادناه وحسب الفقرات . الفقرة الاولى والثانية بلغ المتوسط الحسابي لهما (٣،٦) اما الفقرة الثالثة والرابعة فقد كان المتوسط الحسابي لهما هو (٣،٩) في حين كان المتوسط الحسابي للفقرة الخامسة هو (٣،٥) .

ثالثا:- محور مدى مشاركة العاملين:- بلغت فقرات هذا المحور خمسة وكان المتوسط الحسابي لكل منهما حسب ما مبين في الفقرات فقد كان المتوسط الحسابي للفقرات ألاولى والثانية والخامسة هو (٣،٥) في حين كان المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة هو (٣،٤) اما المتوسط الحسابي للفقرة الرابعة كان (٣،٧).

رابعاً:- محور نمط الاتصال:- فقد تضمن هذا المحور على خمس فقرات ايضاً وتبين ان المتوسط الحسابي لكل فقرة فيها هو ان الفقرة الاولى والثالثة قد كان (٤) في حين كان المتوسط الحسابي للفقرة الثانية (٣،٩) أما الفقرتين الرابعة والخامسة كان متوسطهما الحسابي هو (٣،٧).

خامساً:-طبيعة العمل:- فقد تبين من خلال الاجابة على هذا المحور ان المتوسط الحسابي لكل فقرة حسب ما مبين في ادناه علماً ان هذا المحور قد اشتمل على ست فقرات حيث ان المتوسط الحسابي للفقرة الاولى كان (٣،٧) اما الفقرة الثانية بلغ (٣،٨) في حين اصبح المتوسط الحسابي للفقرة الثالثة (٣،٣) اما الفقرة الرابعة فقد كان المتوسط الحسابي لها (٣،٥) اما الفقرة الخامسة المتوسط الحسابي لها هو (٣،٦) في حين بلغ المتوسط الحسابي للفقرة السادسة هو (٣،٤).

سادساً:-التكنلوجيا:- عند الاجابة على هذا المحور الذي يتضمن خمس فقرات فقد تبين ان المتوسط الحسابي لكل فقرة هو للفقرة الاولى كان المتوسط الحسابي لها (٣،٧) في حين كان للفقرة الثانية (٤) اما الفقرة الثالثة فقد كان (٣،٩) اما في الفقرة الرابعة والخامسة فقد بلغ المتوسط الحسابي لهما هو (٣،٨).

ثانياً - تحليل النتائج

جدول (١) يبين الأوساط الحسابية لاجابات العينة وحسب المحاور

المحور	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
الهيكل التنظيمي	يتميز هيكل الدائرة (العمادة) التي اعمل فيها بالتصميم الجيد	١٣	٣٠	١٣	٠	٠	٤,٠
	هنالك درجة من التداخل والأزدواجية في الاعمال والوظائف	١٥	٢٧	٩	٣	٢	٣,٩
	يساعد تقسيم العمل في الجامعة على تحقيق اهدافها	١٨	٢٥	٧	٣	٣	3.9
	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالجامعة مع طبيعة مهام ووجبات ووضائف	٠	٢٥	٢١	٧	٣	3.2
	الهيكل التنظيمي في الجامعة يؤدي الى سرعة في انجاز العمل وجودة عالية	١٣	٢٢	١٥	٣	٣	٣,٧
	الوسط الحسابي العام						٣,٧٤
القيادة	يساعد اسلوب القيادة في الجامعة على تقدم رقيها	٧	٣٠	١٤	٢	٣	٣,٦
	يتيح المسؤول المباشر المجال للموضفين للمشاركة في اتخاذ القرار	٧	٢٣	٢٢	٣	١	٣,٦
	يعمل المسؤول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والأبداع والأبتكار	١٢	٢٨	١٤	١	١	٣,٩
	هنالك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين	٨	٣٧	٨	٢	١	٣,٩
	تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الاخرين دون اي تمييز	٨	٢٤	١٦	٤	٤	٣,٥
	الوسط الحسابي العام						٣,٧
مدى مشاركة العاملين	يشارك العاملون في وضع اهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل	٥	٢٣	٢٢	٦	٠	٣,٥
	الفلسفة الأدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم	٦	١٩	٢٦	٥	٠	٣,٥
	تحرص الأدارة على اشراك المرؤوسين في صنع القرارات	٤	٢٣	٢٢	٦	١	٣,٤
	يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب	٧	٢٩	١٧	٣	٠	٣,٧
	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم	٧	٢١	٢٢	٥	١	٣,٥
	الوسط الحسابي العام						٣,٥٢
نمط الأتصال	تنجز الأتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة	١٩	٢٥	٨	٣	١	٤,٠
	تتميز الأتصالات الأدارية بالسهولة والمرونة	١٥	٢٧	٩	٤	١	٣,٩
	تبذل الأدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق الأتصالات	١٧	٢٤	١٣	٢	٠	٤,٠
	تستخدم الجامعة وسائل حديثة ومتطورة في الأتصالات	٧	٣٤	٩	٥	١	٣,٧
	يمكن الأتصال بالمستويات الادارةي العليا بدون عوائق	١٣	٢٣	١٢	٥	٣	٣,٧
	الوسط الحسابي العام						٣,٨٨
طبيعة العمل	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة	١١	٢٦	١٣	٥	١	٣,٧
	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية ،الأضاءة،الحركة)	١٥	٢٤	١١	٥	١	٣,٨
	تغلب لأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية	٧	١٧	٢٠	٨	٤	٣,٣
	يتلائم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية	٤	٢٩	١٦	٥	٢	٣,٥
	لا اشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقات على عاتقي في العمل	٩	٢٤	١٦	٥	٢	٣,٦
	يتمتع العاملون في الجامعة بالأجازات التي يستحقونها وفقاً للنظام	٩	٢١	١٥	٨	٣	٣,٤
	الوسط الحسابي العام						٣,٥٦
التكنلوجيا	التكنلوجيا المستخدمة في الجامعة ساهمت في رفع مستوى اداء العاملين	٩	٢٧	١٥	٣	٢	٣,٧
	التكنلوجيا المستخدمة في الجامعة ادت الى سرعة في انجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات	١٤	٢٩	١٣	٠	٠	٤,٠
	تنسجم التكنلوجيا المستخدمة في الجامعة مع متطلبات العمل	١٢	٢٧	١٤	٣	٠	٣,٩
	تنجز الجامعة اغلب اعمالها بأستخدام التكنلوجيا	٩	٢٩	١٤	٣	١	٣,٨
	هنالك استعداد للتأقلم والأستجابة للتغيرات التكنلوجية بهدف زيادة الأداء	١٠	٢٨	١٥	٢	١	٣,٨
	الوسط الحسابي العام						٣,٨٢

المبحث الثاني :

اولاً :- الأستنتاجات:-

بعد معاينة المعايير على المعايير الأساسية تبين لي ان المتوسط الحسابي العام لمحور الهيكل التنظيمي كان (٣،٧٤) وهذا يقع ضمن المعيار الجيد اي أن الهيكل التنظيمي الذي اجري على عينة البحث يتمتع بهيكلية جيدة .

اما المحور الثاني المتمثل بالقيادة اتضح ان المتوسط الحسابي العام له هو (٣،٧) اي تتمتع كلية الأدارة والأقتصاد في جامعة القادسية بقيادة تقع ضمن المعيار المتوسط .

في حين تبين ان المتوسط الحسابي العام لمحور مدى مشاركة العاملين في الكلية هو (٣,٥٢) اي يكون ضمن المعيار الجيد من خلال الاجابة من قبل عينة البحث على هذا المحور.

كذلك تبين محور نمط الأتصال في الكلية المذكورة ان الوسط الحسابي العام له هو (٣،٨٨) اي يكون ضمن المعيار الجيد بالنسبة للمعايير الأساسية .

اما محور طبيعة العمل كان المتوسط الحسابي العام لها هو (٣،٥٦) الذي كان يقع ضمن المعيار الجيد ايضاً بالنسبة للكلية المذكورة .

أما المحور الأخير المتمثل بمحور التكنلوجيا فقد كان المتوسط الحسابي العام له هو (٣،٨٢) اي ذات معيار جيد ضمن المعايير الاساسية الموضوعة اي تكون عينة البحث المتمثلة بالكلية المذكورة ذات تكنلوجيا جيدة.

ثانياً:-التوصيات:-

استناداً الى النتائج التي توصلت اليها الدراسة فأنها توصي بما يأتي:

١-تاكيد اهمية المناخ التنظيمي السائد ومراجعة ابعاده بشكل مستمر لتعزيز جوانبه الأيجابية ومعالجة جوانبه السلبية ،اذ ان المناخ التنظيمي يعتبر متطلبا اساسيا في تبني وتحفيز الموظفين.

٢-اجراء المزيد من الدراسات حول المناخ التنظيمي لتشمل ابعاد اوسع من الابعاد التي تناولتها الدراسة كنمط فلسفة الادارة واسلوبها،نمط العلاقات الاجتماعية ،نمط تشجيع العمل الجماعي،نطاق الأشراف،اذ ان ذل من شأنه الأحاطة باهم العوامل التي توفر المناخ التنظيمي الملائم،ويوفر قاعدة ينطلق من خلالها الموظف.

٣-زيادة الأهتمام بالعناصر البشرية في الكلية محل البحث وايلاء عملية تدريبهم اهمية قصوى والعمل على تحليل احتياجاتهم التدريجية بشكل مستمر ووفق اسس موضوعية ، ثم تصميم البرامج التدريبية بشكل يتناسب معها ، والعمل على تقويم اداء العاملين بعد الأنتهاء من العملية التدريبية ووضع ذلك بسجل العاملين بحيث تؤخذ بعين الأعتبار عند تقويمه في التقارير السنوية.

٤-توصي الدراسة الأدارة العليا بتشجيع التجديد والأبتكاروتجريب اساليب العمل المبتكرة والعمل على استغلال كل فكرة جديدة وازالة كل العوائق التي تقتل الفكرة الأبداعية كالخوف من الفشل،تلك الافكار وما يترتب على ذلك من مخاطر

٥-ايجاد وحدة تنظيمية في الهيكل التنظيمي ترعى المبدعين ،وان تعمل على بلورة نتائج ابداعية وان تقدم للمبدعين الدعم المادي والمعنوي والتسهيلات الازمة دون المرور بالسلم الهرمي والاجراءات الروتينية المتبعة في الكلية محل البحث.

٦-ان تعمل الأدارة على متابعة الاقتراحات والافكار الجديدة وذلك عن طريق عقد اجتماعات ولقاءات لتحديد اين وصلت تلك الأفكار وتحديد المسؤولية على كل فرد في الكلية

٧-ضرورة ان تكون الأدارة هي القدوة في تبني الابداع والتجديد وتمل المخاطر التي قد تنجم وذلك عن طريق الخروج عن الروتين والمألوف وجعل العمل الاداري مشوباً بالتحدي

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة القادسية

كلية الأدارة والأقتصاد

قسم ادارة الاعمال

م/استبانة

تحية طيبة...

السيد الموظف المحترم...

أضع بين يديك الأستبانة المعدة لانجاز البحث الموسوم (قياس اتجاه العاملين لاثر المناخ التنظيمي)، يرجى الأجابة على فقراتها بدقة وموضوعية ولا دداعي لذكر الأسم كون النتائج تستخدم لاغراض البحث العلمي فقط

الباحث

احمد عباس عبد الأمير

قسم ادارة الأعمال

المعلومات العامة :-

الجنس:- ذكر ☐ انثى ☐

العمر ☐ سنة

الشهادة:-

سنوات الخدمة ☐ سنة

(الهيكل التنظيمي)

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
١	يتميز هيكل الدائرة (العمادة) التي اعمل فيها بالتصميم الجيد						
٢	هنالك درجة من التداخل والأزدواجية في الاعمال والوظائف						
٣	يساعد تقسيم العمل في الجامعة على تحقيق اهدافها						
٤	تتناسب مؤهلات وتخصصات العاملين بالجامعة مع طبيعة مهام ووجابات ووضائف						
٥	الهيكل التنظيمي في الجامعة يؤدي الى سرعة في انجاز العمل وجودة عالية						

(القيادة)

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
١	يساعد اسلوب القيادة في الجامعة على تقدم رقيها						
٢	يتيح المسؤول المباشر المجال للموضفين للمشاركة في اتخاذ القرار						
٣	يعمل المسؤول المباشر على تحفيز الأفراد وتشجيعهم على التغيير والأبداع والأبتكار						
٤	هنالك ثقة وتعاون بين المسؤول المباشر والمرؤوسين						
٥	تتم معاملتي بالعدل والمساواة مع الاخرين دون اي تمييز						

مدى مشاركة العاملين

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
١	يشارك العاملون في وضع اهداف وحدات العمل وصنع القرارات التي تتعلق بوحدات العمل						
٢	الفلسفة الأدارية تعطي العاملين الفرصة لحل مشاكلهم بأنفسهم						
٣	تحرص الأدارة على اشراك المرؤوسين في صنع القرارات						
٤	يتم اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين في الوقت المناسب						
٥	يشارك العاملون في تطوير معايير الأداء المتعلقة بوظائفهم						

(نمط الأتصال)

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
١	تنجز الأتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين بسرعة كبيرة						
٢	تتميز الأتصالات الأدارية بالسهولة والمرونة						
٣	تبذل الأدارة جهداً للتغلب على المعوقات التي تعيق الأتصالات						
٤	تستخدم الجامعة وسائل حديثة ومتطورة في الأتصالات						
٥	يمكن الأتصال بالمستويات الادارةي العليا بدون عوائق						

(طبيعة العمل)

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
١	ساعات العمل ومواعيد الدوام مناسبة						
٢	تصاميم المكاتب توفر الراحة النفسية والبدنية (التهوية ،الأضاءة،الحركة)						
٣	تغلب لأعمال الروتينية على مهامي وواجباتي الوظيفية						
٤	يتلائم حجم العمل مع قدراتي الشخصية ومؤهلاتي العلمية						
٥	لا اشعر بالظلم حيال الواجبات والمهام الملقات على عاتقي في العمل						

(التكنلوجيا)

ت	الفقرات	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	الوسط الحسابي
١	التكنلوجيا المستخدمة في الجامعة ساهمت في رفع مستوى اداء العاملين						
٢	التكنلوجيا المستخدمة في الجامعة ادت الى سرعة في انجاز العمل وتحسين مستوى جودة الخدمات						
٣	تنسجم التكنلوجيا المستخدمة في الجامعة مع متطلبات العمل						
٤	تنجز الجامعة اغلب اعمالها بأستخدام التكنلوجيا						
٥	هنالك استعداد للتأقلم والأستجابة للتغيرات التكنلوجية بهدف زيادة الأداء						