

أثر المناخ التنظيمي في الأداء والميزة التنافسية دراسة ميدانية في المصارف التجارية الأردنية

م.د. احمد عبد إسماعيل الصفار*

المستخلص

استهدف البحث التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسة والمتمثلة بالهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل على الاداء والميزة التنافسية في المصارف التجارية الاردنية. لقد تم اختيار عينة قصدية مكونة من خمسة مصارف تجارية حسب معيار القيمة السوقية الاعلى للسهم الواحد وهي على التوالي البنك (العربي، الاردني الكويتي، القاهرة عمان، الاسكان للتجارة والتمويل وبنك الاردن) وتم تصميم استبانة وتحليل 134 منها

استند البحث على ثلاث فرضيات أساسية لمعرفة تأثير المناخ التنظيمي على متغيرات البحث واختبارها. وبعد جمع البيانات وتحليلها باستخدام برنامج SPSS. أظهرت النتائج ان هناك تأثيرا لابعاد المناخ التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الاردنية وجاء ترتيبها تنازليا (تكنولوجيا المعلومات، الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، التقدم المهني وحوافز العمل). كما تبين ان المصارف المذكورة تسعى باستمرار الى تحسين وتجديد أدائها، فضلا عن سعيها للتميز في بعدي الجودة والسرعة للحصول على أكبر حصة سوقية.

Abstract

Research Target is to identify the impact of climate in organizational dimensions represented in organizational structure, administrative policies,

* مدرس / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

information technology, professional advancement and work incentives in performance and competitive advantage in the Jordanian commercial banks.

It was a deliberate choice of a sample of five commercial banks according to the highest standard of market value per share. These banks are (Arabic, Jordan Kuwait, Cairo, Amman, housing and trade finance & Bank of Jordan) a questionnaire has been designed to identify and analyze 134 of them.

Research was based on three key assumptions to determine the impact of organizational climate variables on research and testing its effect.

After collecting and analyzing data by using SPSS program, Results showed that there is an impact to keep the regulatory climate on the performance of commercial banks in Jordan and was ranked in descending order (information technology, organizational structure, administrative policies, professional advancement and incentives to work).

It also shows that research samples constantly striving to improve and renew their performance, as well as the pursuit of excellence in the dimensions of quality and speed in order to gain high market share.

المقدمة

يتطلب من المنظمات في البيئة المعاصرة التي تمر بأزمة مالية عالمية وتعمل في ظل ظروف حرجية، فضلاً عن المنافسة الشديدة، خلق مناخاً تنظيمياً مناسباً يساعدها في تحقيق أدائها بكفاءة ويعزز من قدرتها التنافسية من خلال ابتكار الأفكار المتجددة والابداعية وتنفيذها، فضلاً عن تحسينها وتحديثها باستمرار من أجل تقديم أفضل وأسرع الخدمات .

يتأثر الاداء المنظمي وتتعرض قدرة المنظمة التنافسية من خلال أخذ أبعاد المناخ التنظيمي بعين الاهتمام والمتمثلة بالهيكل التنظيمي المرن وديمقراطية الادارة، العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية ، وضوح المسؤوليات والصلاحيات، وضوح السياسات الادارية ومدى مرونتها وامكانية تطبيقها،تكنولوجيا المعلومات وأتمتة العمل الاداري وتحديثه مع توفر نظم معلومات ادارية ووسائل اتصال حديثة،الاهتمام بجوافز العمل من خلال التأكيد على الحوافز المادية التي تتناسب مع مستوى المعيشة، فضلاً عن الحوافز المعنوية مع توفير الفرص لتحسين المهارات واكساب العاملين مهارات جديدة وتطويرها من أجل تقدمهم المهني وتهيئتهم لبناء مراكز ادارية عليا .

تضمن البحث أربعة مباحث، اشتمل الاول على المنهجية والتي تضمنت مشكلة وأهمية البحث وفرضياته كما تم بناء النموذج الافتراضي لمتغيرات البحث المستقلة والمتمثلة بأبعاد المناخ التنظيمي والمتغير المعتمد المتمثل بأبعاد الاداء المنظمي (التحسينات المستمرة، الحديث والتجديد، مستوى الربحية والحصة السوقية). وأبعاد الميزة التنافسية (سرعة وجودة الخدمات). انصب المبحث الثاني على الجانب النظري الذي شمل المناخ التنظيمي / المفهوم، الاهمية والابعاد فضلا عن الاداء المنظمي والميزة التنافسية والدراسات السابقة. فيما انفرد المبحث الثالث بالجانب التطبيقي من خلال وصف عينة البحث، استعراض نتائج التحليل الاحصائي واختبار فرضيات البحث. اما المبحث الرابع فقد تناول الاستنتاجات والتوصيات.

المبحث الأول: منهجية البحث

أولاً: مشكلة البحث

تولد لدى الباحث فكرة إجراء هذا البحث من اجل الوقوف على أبعاد المناخ التنظيمي في المصارف التجارية الأردنية وأثره في الأداء المنظمي وتعزيز القدرة التنافسية لها. يحاول البحث الإجابة على سؤالين أساسيين هما:

1. مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الأداء المنظمي في المصارف التجارية الأردنية.
2. طبيعة العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء المنظمي ودورهما في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف التجارية الأردنية؟

ثانياً: أهمية البحث

تكمن أهمية البحث في ضرورة خلق مناخ تنظيمي يناسب طبيعة عمل المصارف لرفع كفاءة أدائها ومنحها ميزة تنافسية باعتبارها تمثل وسيطاً مالياً في مجال الاستثمارات والعلاقات التجارية، فضلاً عن ضرورة تقديم خدماتها المصرفية بسرعة وجودة عالية، من خلال تنفيذ أفكار وممارسات جديدة من شأنها رفع كفاءة أدائها واستقطاب زبائن جدد لتعزيز حصتها السوقية.

ثالثاً: أهداف البحث

يهدف البحث تحقيق ما يلي:

1. التعرف على طبيعة ومستويات أبعاد المناخ التنظيمي ومستويات الاداء في المصارف التجارية الأردنية.

2. التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في قدرة المصارف التجارية الأردنية على الاداء.

3. التعرف على مدى تأثير المناخ التنظيمي في تعزيز قدرة المصارف التجارية الاردنية التنافسية.

رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الأولى

يؤثر المناخ التنظيمي معنوياً بأبعاده (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل) مجتمعةً في قدرة المصارف التجارية الأردنية على الأداء المنظمي. وينبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية الأولى: يؤثر الهيكل التنظيمي معنوياً في أداء المصارف التجارية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الثانية: تؤثر السياسات الإدارية المتبعة معنوياً في أداء المصارف التجارية الأردنية .
- الفرضية الفرعية الثالثة: تؤثر تكنولوجيا المعلومات معنوياً في أداء المصارف التجارية الأردنية.
- الفرضية الفرعية الرابعة: يؤثر التقدم المهني معنوياً في أداء المصارف التجارية الأردنية .
- الفرضية الفرعية الخامسة: تؤثر حوافز العمل معنوياً في أداء المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية

يؤثر المناخ التنظيمي في التحسينات المستمرة والتحديث والتجديد أداء المصارف التجارية الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثالثة

يؤثر ايجاد مناخ تنظيمي مناسب في تعزيز قدرة المصارف التجارية الاردنية التنافسية من خلال تقديم الخدمات بالسرعة والجودة المطلوبة إلى الزبائن.

خامساً: مجتمع وعينة البحث

يتكون مجتمع البحث من المصارف التجارية الأردنية البالغ عددها (23) مصرفاً في عام 2007 والمسجلة في سوق الأوراق المالية / بورصة عمان. لقد تم اختيار خمسة مصارف لتكون عينة

البحث حسب معيار القيمة السوقية الأعلى للسهم الواحد وهي (البنك العربي، البنك الأردني الكويتي، بنك القاهرة عمان، بنك الإسكان للتجارة والتمويل وبنك الأردن) كعينة قسدية من (150) مبحوثاً تناسب أهداف البحث. بلغ عدد الاستبانات المستعادة (138)، استبعد منها (4) وبذلك تم تحليل (134) استبانة وهي تمثل (89.3%) من مجموع عينة البحث.

سادساً: أسلوب جمع البيانات

اعتمدت العديد من الأساليب لجمع البيانات خدمة لأهداف البحث وكالاتي:

1. الإطار النظري: استند الجانب النظري على توظيف الطروحات الأكاديمية في الكتب والدوريات والرسائل الجامعية، فضلاً عن الأبحاث المنشورة في مواقع الانترنت المختلفة.
 2. الإطار العملي: لأجل تعزيز البحث بالملاحظات الميدانية الخاصة بالمتغيرات المتمثلة بالمناخ التنظيمي وأثره على الأداء ودوره في تعزيز الميزة التنافسية. تم تصميم استبانته لتتناول جميع أبعاد البحث من خلال الاسترشاد بالدراسات التي أجريت من قبل (الذنيبات، 1999) و (Steers, 1967) وغيرهم وبما يناسب البيئة الأردنية.
- اشتملت الاستبانة على أربعة أجزاء، فضلاً عن رسالة موجهة إلى أفراد الدراسة تؤكد أهمية وأهداف البحث، وهذه الأجزاء هي:

الجزء الأول: ويتعلق بالخصائص الشخصية للمبحوثين، ويضم (الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة).

الجزء الثاني: ويضم أبعاد المناخ التنظيمي ويشمل (36) فقرة على النحو التالي:

- الهيكل التنظيمي (9) فقرات.
- السياسات الإدارية (7) فقرات.
- تكنولوجيا المعلومات (10) فقرات.
- التقدم المهني (6) فقرات.
- حوافز العمل (4) فقرات.

الجزء الثالث: ويشتمل على (4) فقرات يتناول الأداء المنظمي والمتمثل بـ (طرق وأساليب العمل الجديدة، والتحديث والتجديد، الارباح والحصصة السوقية) على التوالي.

الجزء الرابع: ويضم (3) فقرات تتعلق بالميزة التنافسية والمتمثلة بـ (سرعة وجودة الخدمات المصرفية قياساً بالمنافسين).

لقد صممت إجابات هذه الفقرات على أساس مقياس ليكرت Likert الخماسي والذي تضمن خمسة مستويات، أعلاها (5) وأدناها (1)، (5) اتفق تماماً، (4) أتفق، (3) اتفق أحياناً، (2) لا أتفق، (1) لا أتفق أبداً.

صدق الأداة وثباتها

عرضت الاستبانة على عدد من أعضاء هيئة التدريس المختصين، فضلاً عن توزيعها على عدد من أفراد عينة البحث لمعرفة آرائهم حول دقة ووضوح عبارات الاستبانة واتساقها وعلاقتها بمتغيرات البحث، إذ تم الأخذ بالملاحظات الواردة من قبلهم وعدلت الاستبانة لتكون بصيغتها النهائية. كما تم استخدام اختبار كرونباخ ألفا لقياس مدى ثبات أداة القياس، إذ تراوحت قيمة α لعبارات الاستبانة بين (0.77-0.87) وهي نسبة جيدة باعتبارها أعلى من النسبة المقبولة (60%)، وكذلك فإن قيمة ألفا لكل متغير على حدة أعلى من النسبة المقبولة والجدول (1) يوضح قيمة α لمتغيرات البحث:

الجدول (1)

قيمة α لمتغيرات البحث

المتغير	قيمة α
الهيكل التنظيمي	0.87
السياسات الإدارية	0.77
تكنولوجيا المعلومات	0.87
التقدم المهني	0.86
حوافز العمل	0.86
المناخ التنظيمي	0.91
الأداء المنظمي	0.77
الميزة التنافسية	0.95

سابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة

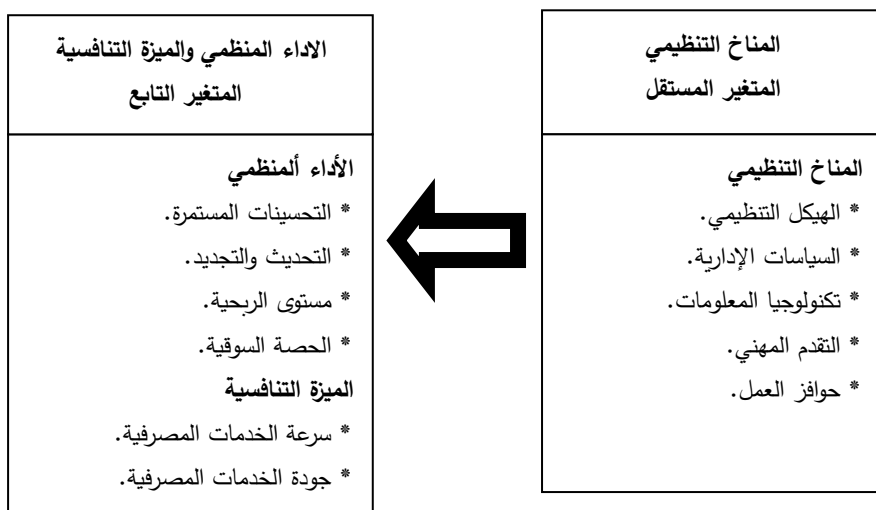
تم استخدام الأساليب والمؤشرات الإحصائية التالية، لأغراض التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات:

1. التكرارات والنسب المئوية لبيان طبيعة توزيع عينة الدراسة بالنسبة للخصائص الشخصية للمبحوثين من حيث الجنس، العمر، المؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
2. الأوساط الحسابية لتحديد مستوى المتغيرات والانحرافات المعيارية لبيان مدى تركيز أو تشتت إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة بالمناخ التنظيمي من جهة والأداء المنظمي والقدرة التنافسية من جهة أخرى.
3. اختبار الانحدار البسيط لتحديد مدى تأثير المناخ التنظيمي على الأداء المنظمي والقدرة التنافسية.

ثامنا: النموذج الافتراضي للبحث

يستند نموذج البحث الذي يوضحه الشكل (1) على المتغيرات الآتية

1. المتغير المستقل: أبعاد المناخ التنظيمي وتضم (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني و حوافز العمل).
2. المتغير التابع: الأداء المنظمي والميزة التنافسية ويشمل (التحسينات المستمرة و التحديث والتجديد وسرعة ونوعية الخدمات المصرفية المقدمة إلى الزبائن).



الشكل (1) النموذج الافتراضي للبحث

المبحث الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة المناخ التنظيمي / المفهوم، الأهمية والأبعاد أولاً: مفهوم المناخ التنظيمي

بدأت دراسات المناخ التنظيمي Organizational Climate مع نهاية الستينات، إذ ركزت أغلب الدراسات على أثر عوامل المناخ التنظيمي على فاعلية أعمال التنظيمات وتحقيق أهدافه. يرى (Danl, 1976: 32) المناخ التنظيمي بأنه "محصلة للجو الودي والاستجابة العاطفية لأي منظمة إدارية، بحيث تتحدد هذه المحصلة وتتشكل من خلال توقعات الإدارة ومواقفها، ومن خلال ردود أفعال العاملين وانطباعاتهم حول تلك التوقعات والمواقف.

فيما أكد (الهييتي ويونس، 1987: 430) على اعتباره بأنه "مجموعة القوانين والأنظمة والأساليب والسياسات التي تحكم سلوك الأفراد في تنظيم معين، كما أنها تميز التنظيم عن غيره من التنظيمات الأخرى، كأن يُقال بأن تنظيماً ما يتمتع بمناخ ديمقراطي وآخر بأنه ديكتاتوري تبعاً للخصائص المتوافرة فيه".

وأشار (Al- Omari, 1996: 7) إلى أن المناخ التنظيمي هو "مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ولهذه الخصائص صفة الاستقرار النسبي في بيئة عمل المنظمة، وتتشكل هذه الخصائص نتيجةً لفلسفة الإدارة العليا وممارستها، فضلاً عن النظم والسياسات الإدارية المتبعة في المنظمة".

يؤكد هذا المفهوم على دور الإدارة العليا في إيجاد مناخ تنظيمي يساعد في تمكين المنظمة من تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية. كما يركز على مرجعية خصائص المناخ التنظيمي المميزة للمنظمة على عملية اتخاذ القرارات وفي توجيه الأفراد ودفعهم نحو مستوى عالٍ من الأداء.

ثانياً: أهمية المناخ التنظيمي

تكمن أهمية المناخ التنظيمي في دراسة المفاهيم والأبعاد الخاصة به والتي تعمل كوسيط بين الرضا الوظيفي والأداء المنظمي، ومن ثم تحقيق التوافق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، فضلاً عن أنه يؤدي إلى المساهمة في تنمية الاقتصاد الوطني ككل، إذ إن نجاح المنظمات من خلال توفر مناخاً تنظيمياً مناسباً لها سيؤدي إلى زيادة الناتج القومي والدخل القومي، ومن ثم الدخل الفردي مما يحقق الرضا والاستقرار النفسي ويدفع إلى الأداء والإبداع في العمل.

كما أنه يضمن الانتاجية العالية والاستقرار الوظيفي، فضلاً عن تأثيره على ردود أفعال العاملين تجاه عملهم وعمل زملائهم والإدارة العليا (المحاسنة، 2001: 197-223).

ويلعب المناخ التنظيمي كذلك دوراً هاماً سواء في المخرجات التنظيمية أو على مستوى رضا العاملين وأدائهم. فقد أشار (Litwin & Stringer, 1963: 1) إلى أن المناخ التنظيمي يؤدي دوراً هاماً في تحديد مستوى المنظمة في المدى البعيد نظراً لتأثيراته في الكثير من ظواهر السلوكيات الإدارية.

ثالثاً: أبعاد المناخ التنظيمي

تباين الباحثون في تحديد عدد ونوعية أبعاد المناخ التنظيمي، وهذا التعدد والتنوع ناجم عن رؤية الباحثين و الجدول (2) يوضح تلك الأبعاد وفقاً لوجهة نظر الباحثين.

جدول (2)

أبعاد المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر الباحثين

ت	الكاتب	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	Litwin & Stringer, 1963	*					*	*	*	*	*	*					
2	Steers, 1967	*			*								*	*			
3	Campbell et al, 1970	*	*						*	*		*			*	*	*
4	محارمة، 1993	*	*	*	*	*											
5	القريوتي، 1994	*						*		*		*					
6	اللوذي، 1994	*					*	*	*		*	*					
7	طعامنة، 1996	*	*				*	*				*	*				
8	الذنيبات، 1999	*				*							*	*			
9	المعشر، 2001	*			*							*					
10	المحاسنة، 2001	*				*	*	*	*	*	*	*					

المصدر: إحصاء الباحث.

1. الهيكل التنظيمي
2. نمط القيادة
3. نمط الاتصالات
4. المشاركة في اتخاذ القرارات
5. طبيعة العمل والتكنولوجيا
6. المسؤولية
7. المكافأة
8. المخاطرة
9. الدفء والدعم والتشجيع
- 10.

المعايير 11. التعارض والانتماء 12. السياسات والممارسات الإدارية 13. البيئة الخارجية
14. الصدق والصراحة 15. الشعور بالانجاز 16. تدريب وتطوير العاملين.

لقد استرشد الباحث ببعض الدراسات التي وجدها تحقق أهداف البحث مثل دراسة (Steers, 1967) و(الذنيبات، 1999) وغيرها وبما يناسب طبيعة مجتمع البحث والبيئة الأردنية، وهذه الأبعاد هي:

1. الهيكل التنظيمي: وهو عبارة عن البناء أو الشكل الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، ويوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي يتطلبها تحقيق أهداف المنظمة، فضلاً عن بيان أشكال وأنواع الاتصالات وشبكات العلاقات القائمة. كما أنه يعتبر بناء هرمي للعلاقات ولتدفق الاتصالات.

ولكي يحقق الهيكل التنظيمي الكفاءة في الأداء لابد أن يتسم بالخصائص التالية

أ- التوازن بين الصلاحيات والمسؤوليات والتنسيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة مع وضوح خطوط الاتصال لممارسة القيادة.

ب- المرونة، من خلال إعادة النظر في الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل فيها المنظمة.

(الشماح وحمود، 2007: 163-165)

2. السياسات الإدارية: وتمثل الإطار العام أو الموجه في اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف. وتُصنّف السياسات إلى أساسية، وفرعية وتنفيذية. مثل تدريب العاملين، وإيفادهم، والرواتب والأجور، والحوافز والمكافآت، والتعيينات، والتحسينات المستمرة، والتحديث والتجديد، ومنح التسهيلات الائتمانية للزبائن، والعمل الجماعي، والمسؤولية الجماعية مع الاهتمام بالجودة وغيرها.

ولابد أن تكون تلك السياسات نابعة من أهداف المنظمة ومن أفكار العاملين، وغير معقدة بحيث يصعب تطبيقها واتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذها، ومرنة، وثابتة نسبياً، وأن لا تتعارض مع بعضها البعض، ويجري توضيحها لجميع العاملين في المنظمة لكي لا يُساء فهمها، ويرتبط نمط القيادة السائد في المنظمة وأسلوب التعامل مع الرؤوسين بها والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات مع الاهتمام بالعاملين ورفع روحهم المعنوية، ومن ثم انتماءهم وولائهم للمنظمة التي يعملون فيها، مما يؤدي إلى رضاهم واستقرارهم النفسي ويولد الإبداع والابتكار في الأداء. (فؤاد الشيخ سالم وآخرون، 1989: 87).

3. تكنولوجيا المعلومات: تمثل التكنولوجيا مجموعة المفاهيم والخبرات والأدوات التي يستطيع الفرد من خلالها تكييف البيئة والسيطرة عليها. كما أنها تعني التطبيق لحصيلة المعارف العلمية والمادية التي حصل عليها الفرد أو المنظمة.

لقد أثبتت العديد من الدراسات والأبحاث المعاصرة بأن للتكنولوجيا تأثيراً كبيراً في هيكل المنظمة وسبل تحقيقها لأهدافها. وإن استثمار نتائج التطور التكنولوجي في حقول الابتكار والتجديد في مستويات التكنولوجيا الحديثة يلعب دوراً بارزاً في السلوك المنظمي وفي تحقيق الأداء المطلوب. كما أن مستوى ونوعية الوسائل والأساليب التكنولوجية الحديثة في الإدارة من حيث أتمتة العمل والآلة وادخال التقنيات الحديثة وأنظمة المعلومات الإدارية ووسائل الاتصال الحديثة يؤثر في تحقيق المنظمة لأهدافها. إضافة إلى أن قابلية الأفراد العاملين من حيث الاستجابة لمقتضيات التطور التكنولوجي يسهم في تطوير كفاءة الأداء، فضلاً عن آثارها في معنويات الأفراد وتفاعلهم في جماعات العمل، وفي تغير محتوى الوظيفة، وتبديل قنوات الاتصال، وأساليب اتخاذ القرار ونطاق الاشراف وغيرها. (الحميدي وآخرون، 2005: 287 - 294)

كل ذلك يدعو المنظمات إلى ضرورة الاستجابة المستمرة والفاعلة للتطور التكنولوجي واعتماده في تحقيق أهدافها وخلق المرتكزات لنموها وتطورها باستمرار.

4. التقدم المهني: ويشير الى مدى شعور العاملين بتوافر فرص الترقية وتبوء مناصب ادارية أعلى، فقد توفر المنظمة مناصب جديدة للعاملين من خلال التحديث والتجديد وفتح فروع جديدة لها، فضلاً عن احساس العاملين بأكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال الاشتراك بدورات تدريبية بما يتناسب مع طبيعة العمل والتقنيات المستخدمة، مما يولد شعوراً لديهم بأهتمام الادارة واعتزازها بهم مما يؤدي الى الاداء الكفوء.

5. حوافز العمل: تُعرّف الحوافز على أنها "مجموعة المؤثرات التي تُستخدم في إثارة دوافع الفرد، ومن ثم في تحديد محتوى وشكل سلوكه وذلك بأتاحة الفرص أمامه لاشباع الحاجات التي تحرك دوافعه. (الجميبي، 1987: 350).

تعتبر أنظمة الحوافز التي تضعها الادارة من أبعاد المناخ التنظيمي، وتشمل الحوافز المادية وتتضمن الرواتب والاجور والمكافآت التشجيعية والاضافية والمشاركة في الارباح وغيرها. أما الحوافز المعنوية فتشمل الديح والثناء والشكر والتقدير والشعور بالامن والاستقرار الوظيفي

والاحساس بأهتمام المنظمة بالعاملين ومحاولة تحسين مهاراتهم وتطويرها واشراكهم في اتخاذ القرارات. (الشماع وحمود، 2007: 286-291)

ان وجود أنظمة الحوافز المادية والمعنوية، الايجابية والسلبية وتطبيقها بشكل عادل ومستند على معايير واضحة للأداء يؤدي الى خلق مناخ تنظيمي يدفع العاملين الى العمل بكفاءة وتنفيذ قرارات الادارة ويشجعهم على المنافسة والابداع. (الطراونة، 1996: 147-159).

الأداء التنظيمي Organizational Performance

يمثل الأداء التنظيمي الفكرة الأكثر اتساعاً لفاعلية المنظمة والتي تعكس قدرتها على تحقيق أهدافها الاستراتيجية والمتمثلة بالبقاء، والتكيف والنمو من خلال الاستجابة للمتغيرات البيئية الداخلية والتأقلم مع البيئة الخارجية المحيطة والتكيف مع الأحداث المستقبلية، والذي يُعتبر عاملاً مهماً لأي جهد يُبذل لتحسين الأداء التنظيمي.

واعتقد (Boker & Stein, 1991: 805-826) أن الأداء التنظيمي يتأثر بنوعية الإدارة، إذ أن الإدارة الفاعلة تمتلك القدرة على استثمار رأسمالها البشري بالشكل الذي يُعزز أدائها، وتكون أكثر استعداداً لإدخال الابتكارات وتبنيها، مثل ادخال سلع، ووضع استراتيجيات، والدخول إلى أسواق جديدة

وحدد (Druker) مجموعة من أهداف الأداء التنظيمي والتي من الممكن استخدامها كمعايير لقياس أداء المنظمة وهي (القظامين، 1996: 153):

1. الموقف التنافسي في أسواق المنظمة
2. التجديد في مجال التكنولوجيا
3. استخدام موارد المنظمة: البشرية، والمادية، والمالية والمعلوماتية.
4. الانتاجية
5. الربحية
6. تنمية العنصر الإنساني
7. المسؤولية الاجتماعية

ويضيف (Jaworski & Kohli, 1993: 65) مؤشرات الحصة السوقية ونمو المبيعات لتحديد مستوى فاعلية المنظمة. ويعتبران (الشماع وحمود، 2007: 332) القياسات غير المباشرة، في بعض المجالات، طريقة أفضل في قياس كفاءة الأداء عن طريق:

1. قياس الرغبة في العمل
2. التعرف على درجات رضا الأفراد العاملين
3. التعرف على الروح المعنوية للعاملين
4. دراسة وتحليل امكانية الاستثمار الرشيد للموارد

الميزة التنافسية

لقد تعددت آراء الباحثين حول أبعاد التنافس مع الاتفاق بشأن المحتوى ،اذ يشير كل من (Gaither,1992:53)(Gilgeous&Maria,1999:41) (Boyer,1998:362) الى أربعة أبعاد ممثلة بالجودة ،الكلفة، السرعة والمرونة.

وترى (التميمي،2005: 75) بان الابداع/الابتكار يعتبر بعدا اخر يضاف الى الابعاد التنافسية،اذ انها ترى بأنها عمليات تحسينات مستمرة للتوصل الى ادخال الجديد على المنتج و/أو الخدمة ليصبح في النهاية ذي استخدامات وخصائص تختلف عن المنتج الاصلي،مما يعني الاداء وفق المنظور الابداعي.

ويرى(Hitt et al ,2001:125) ان توصل المنظمة الى التميز في أدائها يكمن في انجاز أنشطتها بطريقة متفردة لتحقيق الميزة التنافسية وتكوين قيمة للزبون والمنظمة.

يكمن دور المنظمات المصرفية هنا في كيفية خلق مناخ تنظيمي مناسب يعمل على دفع الأفراد في تحقيق الأداء الإبداعي، بمعنى عملية خلق أو تقديم أفكار جديدة تؤدي إلى تطوير الخدمات الحالية وتحسينها أو تقديم أفكار جديدة أو خدمات جديدة أو طريقة عمل ونقلها إلى الواقع العملي.

ويمكن قياس الأداء في المنظمات عموماً، وفي المنظمات المصرفية خصوصاً من أجل تعزيز قدراتها التنافسية(وفيما يخص نموذج البحث) من خلال الآتي:(القوامين،1996: 153)

(الخشالي والتميمي،2006: 58) (Boker&Stein,1991:805)(Jaworski&Kohli,1993:65)

1. جودة وسرعة الخدمات و/أو المنتجات المقدمة الى الزبائن.
2. الزيادة في الحصة السوق بالنسبة للمنتجات و/أو الخدمات الحالية قياساً بالمنافسين في السوق.
3. رضا الزبائن عن توفير المنتجات و/أو الخدمات بالنوعية والسعر المناسبين.
4. رضا العاملين في المنظمة عن حوافزهم وأجورهم.
5. انتماء العاملين واعتزازهم وافتخارهم بالعمل في المنظمة.

6. تقديم خدمات جديدة من حيث النوع للزبائن.
7. إيجاد طرق جديدة ومبتكرة في تسويق المنتجات و/أو الخدمات.
8. إدخال التحسينات المستمرة والتحديث والتجديد في تكنولوجيا الآلة والعمل.
9. إجراء التغييرات التنظيمية وبما يتناسب مع الظروف البيئية المحيطة.
10. اعتماد استراتيجيات جديدة في تقديم المنتجات و/أو الخدمات المناسبة للزبائن.

الدراسات السابقة:

فيما يلي عرض لأهم الدراسات الأردنية والعربية والأجنبية والخاصة بالمناخ التنظيمي وما توصلت إليه من نتائج.

1. دراسة (محارمة، ثامر محمد، 1996: 119-159) حول "المناخ التنظيمي في الفكر الإداري"، فقد تطرق الباحث إلى مفهوم المناخ التنظيمي وأهميته، وكيفية قياسه، وأنماطه، ومداخل دراسته، وعناصره، وأبعاده. وتوصل الباحث إلى عدم وجود اتفاق تام بين الباحثين على أبعاد محددة للمناخ التنظيمي. ويرى الباحث إلى أن الأبعاد الآتية هي أكثرها شمولاً وقبولاً لدى الباحثين في مجال السلوك التنظيمي وهي: (وضوح التنظيم، وصنع القرار، وتكامل وحدات أقسام الجهاز، وأسلوب الإدارة، وتوجيه الأداء، وحيوية الجهاز، والتعويضات والمكافآت وتنمية العنصر الإنساني).

2. دراسة مكتب المحاسبة العمومي الخاص بفريق تحريات الكونغرس الأمريكي The General Accounting office (GAO) (1989) أجريت الدراسة على (20) منظمة مهتمة ببعده الجودة، لبيان تأثيرها على تحسين الأداء، ضمت أربعة مؤشرات رئيسية وتتفرع منها مؤشرات تفصيلية. وتوصلت الدراسة إلى وجود ارتباط قوي بين الجودة العالية والأداء المتمثل بـ (الحصة السوقية والربحية) (علاقات العاملين والأداء)، (رضا الزبائن) و(الجودة والتكلفة) (Schonberger & JR, 1997: 56).

3. دراسة (التميمي، حسين عبد الله والحضرمي، أحمد محمد، 1997: 85-117) تحت عنوان "بعض العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن". حددت الدراسة خمسة عوامل تؤثر في إمكانية البنوك في الابتكار والتجديد وهي: (دعم وتشجيع الإدارة العليا، وحدثة تعيين الموظف، وتطور الصناعة المصرفية، والتغييرات البيئية ودرجة المنافسة). وقد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية معنوية بين جميع العوامل الخمسة التي اعتمدتها

الدراسة وقدرة البنوك التجارية في اليمن على الابتكار والتجديد. وأشارت إلى أن دعم وتشجيع الإدارة العليا هي أكثر العوامل تأثيراً في عملية الابتكار والتجديد. وأن أهم أوجه التجديد في البنوك التجارية في اليمن هي ادخال الحاسب الآلي في العمل المصرفي، وكذلك فتح فروع جديدة. بينما تمثلت معوقات التجديد في البطء في تطبيق الأفكار النظرية في الواقع العملي، فضلاً عن عدم وجود دوائر متخصصة تهتم بالبحث والتطوير..

4. دراسة (الذنيبات، محمد محمود، 1999: 32-51)، بعنوان "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن". استهدفت الدراسة معرفة مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي الرئيسة التالية: (الهيكل التنظيمي، والسياسات الإدارية، والبيئة الخارجية والتكنولوجيا) في أداء العاملين بأجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، وقد تم اختيار عينة عشوائية طبقية تناسبية مكونة من (360) مفردة مقسمة حسب الجنس والمؤهل العلمي والمستوى الوظيفي وسنوات الخبرة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة. وأن لأبعاد المناخ التنظيمي المختلفة الأثر الكبير على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن..

5. دراسة (Nystrom et al, 2002: 221-227) والتي اهتمت بالتعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي وتطبيق الابتكار الفني، إذ اعتقد الباحثون بأن الابتكار الفني يحصل من خلال البيئة التنظيمية وذلك عن طريق القرارات التي يتخذها المدبرون. وقد توصل الباحثون إلى أن الحجم التنظيمي والموارد الراكدة ترتبط بعلاقة إيجابية بالابتكار.

6. دراسة (Montes et al, 2004: 167-180) والتي تناولت العلاقة بين المناخ التنظيمي واحساس العاملين بدعم الإدارة للابتكار والتي أجريت على عينة مكونة من (312) عاملاً في (80) دائرة تعمل في المجال المالي. وقد توصلت الدراسة إلى أن المناخ التنظيمي الذي يتسم بالمساندة والتماسك والقبول الذاتي يساعد وبشكل إيجابي في عملية التجديد والابتكار. كما أشارت الدراسة إلى أن هناك اختلافات في عناصر المناخ التنظيمي وفي مدى تأثيرها في التجديد والابداع.

المبحث الثالث: الجانب التطبيقي

أولاً: وصف عينة البحث

جدول رقم (3)

وصف عينة البحث

المتغيرات الشخصية	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	76	56.7%
	58	43.3%
العمر	58	43.3%
	52	38.8%
	24	17.9%
	-	-
	-	-
المؤهل العلمي	24	17.9%
	104	77.6%
	4	3.0%
	2	1.5%
سنوات الخبرة	2	1.5%
	78	58.2%
	44	32.8%
	10	7.5%

يظهر من الجدول (3) أن نسبة الذكور كانت أعلى من نسبة الإناث حيث بلغت النسبة المئوية للذكور (56.7%) بينما بلغت النسبة المئوية للإناث (43.3%).

وبالنسبة لمتغير العمر بلغت أعلى نسبة مئوية (43.3%) للفئة العمرية (من 20-30 سنة)، ثم جاءت الفئة العمرية (من 31-40 سنة) بنسبة مئوية (38.8%)، بينما حصلت الفئة العمرية (من 41-50 سنة) على أدنى نسبة مئوية بلغت (17.9%) في حين لم ترد أي نسبة مئوية للفئة العمرية (51 فأكثر) مما يدل على اهتمام عينة البحث بالفئة العمرية التي تمتلك القدرات والمهارات المؤثرة ايجابيا على الاداء .

وفيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بلغت أعلى نسبة مئوية (77.6%) للمؤهل العلمي (بكالوريوس)، ثم جاء المؤهل العلمي (دبلوم) بنسبة مئوية (17.9%)، وجاء المؤهل العلمي (ماجستير) بنسبة مئوية (3.0%)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (1.5%) للمؤهل العلمي (دكتوراه). يؤكد هذا اهتمام الادارة بتوظيف العاملين من حملة الشهادات من بكالوريوس فأكثر لتحسين ادائها.

وأخيراً فيما يتعلق بسنوات الخبرة بلغت أعلى نسبة مئوية (58.2%) لسنوات الخبرة (من 6-10 سنوات)، ثم جاءت سنوات الخبرة (من 11-15 سنة) بنسبة مئوية (32.8%)، وجاءت سنوات الخبرة (16 سنة فأكثر) بنسبة مئوية (7.5%)، بينما بلغت أدنى نسبة مئوية (1.5%) لسنوات الخبرة (من 1-5 سنوات) مما يدل على الاهتمام بالعاملين ذوي الخبرات والطاقات المبدعة.

ثانياً: استعراض مستوى متغيرات البحث

يوضح الجدول (4) مستوى متغيرات البحث من خلال استخراج الاوساط الحسابية للتعرف على مستوى متغيرات البحث والانحرافات المعيارية لتحديد مدى تركز أو تشتت الاجابات.

يتبين من الجدول ان العاملين في المصارف قد أجابوا عن العبارات المتعلقة بالهيكل التنظيمي بشكل متقارب فجاءت جميع الاجابات عند موافق بوسط حسابي تراوح بين أعلى قيمة للعبارة الاولى بقيمة 4.32 والتي تتعلق باستخدام المصرف اسلوب العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية بانحراف معياري 0.74 وبين أدنى قيمة للوسط الحسابي للعبارة الخامسة والتي تخص مشاركة العاملين في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات بشأنها، اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي لهذه العبارة 3.64 وبانحراف معياري 0.94 وتؤيد قيمة الانحراف المعياري المنخفضة امكانية الاعتماد على قيم الوسط الحسابي في تفسير هذه القيمة لمستوى الهيكل التنظيمي والتي جاءت عند موافق. ويظهر عموماً بان هناك مستوى جيد لاحساس العاملين في مدى مساهمة الهيكل التنظيمي (الاسلوب الاداري والقيادي) المستخدم من قبل الادارة في توفير المناخ التنظيمي الملائم والذي من شأنه جعل العاملين يشعرون بأن دور الادارة يتسم بالمساندة مما يجعلهم أكثر اندفاعاً للأداء وقبول التغيير والتجديد في أساليب العمل لتعزيز قدرة المصرف التنافسية .

جدول (4)

مستوى متغيرات البحث الخاصة بالهيكل التنظيمي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
-------	--------	---------------	-------------------

1	تستخدم إدارة المصرف أسلوب العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية.	4.32	0.74
2	يشعر الموظف بان هناك قنوات اتصال مفتوحة له في المصرف تسمح بمعرفة آرائه وحل مشاكله.	3.98	0.90
3	يسمح للموظف تقديم آرائه ومقترحاته كبداية لحل للمشكلات التي يواجهها الموظف في عمله.	3.74	1.04
4	يشعر الموظف بان قيادة المصرف ديمقراطية وتتسم بالود وبسهولة التعامل معها.	3.70	0.88
5	يشارك الموظفون في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات بشأنها.	3.64	0.94
6	يمتلك الموظفون الصلاحية في انجاز الأعمال المناطة بهم.	3.83	0.95
7	العلاقات القائمة بين الموظفون في العمل ايجابية ومشجعة وداعمة للعمل الجماعي.	3.95	0.92
8	يوجد في المصرف وصف وظيفي محدد في بوضوح مسؤوليات وواجبات كل وظيفة ومؤهلات شاغليها.	3.98	1.00
9	يوجد تنسيق في القرارات المتخذة من قبل الأقسام المختلفة في المصرف.	3.73	0.95

ويتبين من الجدول(5) ان العاملين في المصارف قد أجابوا عن العبارات المتعلقة بالسياسات الادارية المتبعة في المصارف التي يعملون فيها، اذ جاءت جميع الاجابات عند موافق وتراوحت قيم الاوساط الحسابية بين (3.55-4.01) وكانت أعلى قيمة للعبارة الخاصة بمدى ملائمة برامج التدريب المتبعة في المصارف في اشباع حاجات واهداف العاملين. وبأنحراف معياري مناظر بين (0.96 - 0.77). تبين نتائج التحليل الاحصائي لهذا البعد بأن مستوى تجسيده يعتبر جيداً وتعتبر قيم الانحراف المعياري المنخفضة عن امكانية الوثوق بقيم الوسط الحسابي للعبارات المكونة لهذا البعد. كما يلاحظ ان تجسيد بعد السياسات الادارية كان مقارباً من بعد الهيكل التنظيمي مما يشير الى توفر مناخ تنظيمي ملائم للعاملين يتسم بوضوح الهيكل التنظيمي ومرونته واعادة النظر فيه ووضوح تلك السياسات من ضمنها أساليب وطرق العمل الجديدة والمطلوب من العاملين تنفيذه.

جدول (5)

مستوى متغيرات البحث الخاصة بالسياسات الادارية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتم توضيح سياسات المصرف مسبقاً للموظف قبل البدء بعمله.	3.92	0.92

2	تهدف سياسة المصرف اعطاء الفرصة للموظفين لتحسين مهاراتهم.	3.79	0.92
3	تلائم برامج التدريب المتبعة في المصرف اشباع حاجات واهداف العاملين لديه.	4.01	0.80
4	يعرف الموظفون المهام المطلوبة منهم اداؤها في المصرف.	3.91	0.96
5	تؤكد ادارة المصرف على اتباع الاجراءات واللوائح الصادرة من قبله بحرية عند تأدية الاعمال المناطة بهم ودون التقييد الحرفي بها.	3.55	0.96
6	تهتم ادارة المصرف بسياسة منح الاجور والرواتب الاضافية.	3.95	0.83
7	تركز ادارة المصرف على سياسة الاهتمام بسرعة وجودة الخدمة المقدمة الى الزبائن المتعاملين معها.	3.92	0.83

ويشير الجدول (6)الاجابات العاملين عن العبارات المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات ومدى تطبيقها في عينة البحث،اذ تبين بأن جميع الاجابات عن هذه العبارات عند موافق وتراوح قيم الوسط الحسابي بين (3.76 - 4.04) وانحرافات معيارية مناظرة (0.90 - 0.97). وبلغت أعلى قيمة للعبارة العاشرة والمتعلقة بتوفر قناعة تامة لدى الموظفين بفائدة واهمية التوجه نحو استخدام التكنولوجيا المتطورة والتقنيات والبرمجيات المعتمدة على الحاسب الالى، اذ ان اعتماد المصارف على تكنولوجيا المعلومات تؤدي الى تحديث وتجديد العمل والابتكار والابداع فيها. وكانت أدنى قيمة للعبارة الثامنة والمتعلقة بشعور الموظف الذي يعمل في المصارف والمستخدمة للتكنولوجيا المتطورة بالفخر والاعتزاز وبالرضا والاستقرار في العمل.

وتبين قيم الوسط الحسابي التي تراوحت جميعا عند موافق قناعة موظفي المصرف بأهمية تكنولوجيا المعلومات في انجاز الاعمال بجودة عالية وبسرعة كبيرة خدمة للزبائن. وتشير قيم الانحراف المعياري لجميع العبارات بأمكانية الاعتماد على قيم الاوساط الحسابية التي تكشف عن مدى أهمية تكنولوجيا المعلومات في عينة البحث.

جدول (6)

مستوى متغيرات البحث الخاصة بتكنولوجيا المعلومات

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تؤدي نظم المعلومات الادارية المتوفرة في المصرف والمبنية على الحاسب الالى الى الاستخدام الامثل للموارد المتاحة والابداع في الاء .	4.02	0.84

2	يتمتع المتخصصون في نظم المعلومات الادارية بمستويات عالية تتناسب مع المهام المطلوب انجازها.	3.80	0.90
3	يساعد المبرمجون والمحللون ادارة المصرف على الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ اعمالها الادارية.	4.01	0.92
4	تساعد اتمتة العمل في المصرف على السرعة في انجاز معاملات الزبائن.	4.19	0.74
5	يؤدي اعتماد المصرف على تكنولوجيا المعلومات الى تحديث وتجديد العمل والابتكار والابداع فيه.	4.02	0.86
6	يتناسب استخدام التكنولوجيا المتوفرة حالياً مع طبيعة عمل المصرف.	3.91	0.87
7	تساعد تكنولوجيا(الالة والعمل)المستخدمة في المصرف على تسهيل تحليل البيانات التي تبني عليها القرارات المتسمة بسرعة وجودة الخدمات المقدمة الى الزبائن.	3.92	0.87
8	يشعر الموظف الذي يعمل في المصرف والذي يستخدم تكنولوجيا المعلومات المتطورة بالفخر والاعتزاز وبالرضا والاستقرار في العمل.	3.76	0.90
9	تتوفر في المصرف برمجيات جاهزة ذات مواصفات عالية تؤدي الى الابداع في الاداء .	3.88	0.90
10	تتوفر قناعة تامة لدى الموظفين بفائدة واهمية التوجه نحو استخدام التكنولوجيا المتطورة والتقنيات و البرمجيات المعتمدة على الحاسب الالى.	4.04	0.97

يتضمن الجدول (7) اجابات العاملين عن العبارات المتعلقة بعوامل النمو والتقدم المهني .اذ جاءت جميع الاجابات عند موافق وتراوحت قيم الوسط الحسابي بين (03.67-3.89) . وتشير انخفاض الانحراف المعياري لجميع العبارات بأمكانية الاعتماد على قيم الوسط الحسابي والتي تكشف عن مدى توفير فرص النمو والتقدم المهني.

جدول (7)

مستوى متغيرات البحث الخاصة بالتقدم المهني

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	تعمل إدارة المصرف على التعرف على الإحتياجات التدريبية للموظفين لتحسين	3.77	0.79

مستوى أدائهم.			
2	3.76	0.95	تهدف إدارة المصرف على منح الفرص للموظفين لتحسين مهاراتهم وإكتساب مهارات جديدة وتطويرها من أجل تقدمهم المهني.
3	3.89	0.83	تشجع إدارة المصرف الموظفين وتحفزهم على الترقية والتقدم المهني وتبؤ مراكز إدارية عليا.
4	3.67	0.89	ترفد إدارة المصرف الموظفين لديها باستمرار بالتعليمات التي تؤدي الى تحفيزهم على تقدمهم المهني.
5	3.67	0.98	تشجع إدارة المصرف العاملين لديها على تشكيل حلقات السيطرة النوعية من أجل تحديث وتجديد أساليب العمل الحالية.
6	3.86	0.91	تهيئ إدارة المصرف الموظفين لديها علمياً وعملياً من أجل تقدمهم المهني.

يوضح الجدول (8) اجابات العاملين عن العبارات المتعلقة بحوافز العمل ،حيث جاءت جميع الاجابات عند موافق ،الا انها بدت أدنى من بقية أبعاد المناخ التنظيمي .اذ تراوحت بين (2.94- 3.62). ويشير ذلك الى ان هناك قصورا في نظم حوافز العمل فالعاملون يشعرون بأن ما يبذلوه من جهد لايتناسب مع الراتب الذي يتقاضوه من جهة ولا يتناسب مع مستوى المعيشة من جهة اخرى. وقد يؤدي ذلك الى انخفاض مستوى أداء العاملين وابداعهم مما يستدعي مراجعة حقيقية لحوافز العمل في المصارف عينة البحث.

جدول (8)

مستوى متغيرات البحث الخاصة بحوافز العمل

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يتناسب الراتب الذي يتقاضاه الموظف مع الجهد الذي يبذله في العمل	3.05	1.08
2	يغطي الراتب الذي يتقاضاه الموظف مستوى المعيشة بشكل عام.	2.94	1.14
3	الراتب الذي يتقاضاه الموظف في المصرف ينافس ما يتقاضاه موظفين آخرين بنفس المؤهلات في مصارف أخرى.	3.23	1.12
4	تعمل إدارة المصرف على منح الموظفين لديها المكافآت التشجيعية والامتيازات الإضافية.	3.62	0.97

أما الجدول (9) فيوضح مستوى تطبيق كل بعد من أبعاد المناخ التنظيمي من خلال ايجاد قيمة المعدل العام للوسط الحسابي ،اذ تراوحت هذه القيم بين (3.21 و 3.95) فقد تبين ان أكثر ابعاد المناخ التنظيمي تأثرا في الاداء هو بعد تكنولوجيا المعلومات وبوسط حسابي 3.95 وهذا ناجم عن التوجه نحو حوسبة العمل المصرفي في الاردن، اما المرتبة الثانية فقد كانت لبعد الهيكل التنظيمي

بوسط حسابي 3.87. في حين احتلت السياسات الادارية المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.86 وكانت المرتبة الرابعة من نصيب النمو والتقدم المهني بوسط حسابي 3.78. وجاء بعد حوافز العمل في المرتبة الاخيرة وبوسط حسابي 3.21 كأدنى مستوى بين جميع أبعاد المناخ التنظيمي ويتفق هذا الاستنتاج مع أغلب ما توصلت اليه الدراسات التي اجريت في البيئة الاردنية أما المعدل العام للوسط الحسابي لجميع العبارات المكونة لابعاد المناخ التنظيمي فقد بلغ 3.73 وهو أفضل مستوى مقارنة لما توصلت اليه أغلب الدراسات. (طعامنة، 1996: 101)، (القريوتي، 1994: 67)، (المحاسنة، 2001: 197)، (اللوزي، 1994: 145).

جدول (9)

الايوساط الحسابية لابعاد المناخ التنظيمي مرتبة تنازليا

الايوساط الحسابية	الابعاد
3.95	تكنولوجيا المعلومات
3.87	الهيكل التنظيمي
3.86	السياسات الادارية
3.78	النمو والتقدم المهني
3.21	حوافز العمل
3.73	المناخ التنظيمي

يبين الجدول (10) اجابات العاملين على العبارات الخاصة بمستويات الاداء خلال الثلاث سنوات الماضية. ففيمما يتعلق بالعبارة الاولى والتي تخص مدى ادخال طرق وأساليب عمل جديدة ، فقد تركزت الاجابات عند موافق وموافق تماما، اذ تراوحت قيمة الوسط الحسابي بين (3.86 و 4.16) وبأنحراف معياري بين (0.99 و 0.92) أي ان غالبية العاملين متفقين ومتفقين تماما بأن المصارف التي يعملون فيها قد ادخلت طرق وأساليب جديدة. وكرر المصرف التحديث والتجديد في العمل وحقق أرباحا عالية قياسا بالمصارف الاخرى وحصل على حصة سوقية كبيرة نتيجة تقديم الخدمات المصرفية قياسا بالمنافسين.

جدول (10)

مستوى متغيرات البحث الخاصة بالاداء المنظمي

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	أدخل المصرف طرق وأساليب عمل جديدة	4.16	0.92

2	كرر المصرف التحديث والتجديد والابتكار والتطوير في العمل	4.08	0.82
3	حقق المصرف أرباحا عالية قياسا في المصارف الأخرى	4.01	0.95
4	حصل المصرف على حصة سوقية كبيرة من خلال تقديم الخدمات قياسا بالمنافسين	3.86	0.99

يشير الجدول (11) الى اجابات العاملين في المصارف عينة البحث والمتعلقة بمدى تميزها عن المصارف الاخرى، فقد جاءت جميع الاجابات عند موافق تماما، اذ تراوحت قيم الاوساط الحسابية (4.04-4.01) وبانحرافات معيارية مناظرة (0.89-0.95). وهذا يدل على ان المصارف تقدم خدمات سريعة وذات جودة عالية مما انعكس ايجابيا على رضا الزبون ومنحها ميزة تنافسية قياسا بالمصارف الاخرى.

جدول (11)

مستوى متغيرات البحث الخاصة بالميزة التنافسية

الرقم	الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	يقدم المصرف الخدمات بسرعة وجودة عالية قياسا بالمنافسين.	4.04	0.89
2	يوجد رضا عالي لدى الزبائن حول توفير الخدمات المصرفية بسرعة وجودة عالية قياسا بالمنافسين	4.04	0.89
3	تمثل سرعة وجودة الخدمات المقدمة للزبائن مزاي تنافسية في الحصول على أكبر حصة سوقية.	4.01	0.95

أما مستوى الأداء المنظمي والمستوى التنافسي يظهره الجدول (12) اذ بلغت قيمة الوسط الحسابي للأداء المنظمي ككل (4.03) و للميزة التنافسية (4.03). مما يدل على اهتمام ادارات المصارف عينة البحث بايجاد مناخا مناسباً لرفع كفاءة أداء العمل ومن ثم التنافس على بعدي الجودة والسرعة قياسا بالمنافسين.

جدول (12)

مستوى متغيرات أبعاد الأداء المنظمي والميزة التنافسية

الرقم	المتغيرات التابعة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	الأداء المنظمي	4.03	0.83

0.83	4.03	الميزة التنافسية	2
------	------	------------------	---

ثالثاً: اختبار فرضيات البحث

يشير الجدول (13) الى نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى ارتباط أو تأثير معنوي لابعاد المناخ التنظيمي في قدرة المصارف التجارية عينة البحث على الاداء، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط R ومعامل التحديد R² ومعامل التباين الاحادي F للتعرف على معنوية التأثير. وكالاتي:

أولاً: تبين نتائج التحليل الاحصائي بأن هناك علاقة ارتباط وتأثير معنوي للمناخ التنظيمي بجميع أبعاده على مدى قدرة المصارف التجارية على الاداء. فقد بلغت قيمة R (69 %) وقيمة R² (0.48) ويعني ذلك ان علاقة الارتباط قوية وان التغير في أبعاد المناخ التنظيمي بما فيها الهيكل التنظيمي والسياسات الادارية وتكنولوجيا المعلومات والتقدم المهني وحوافز العمل تفسر ما قيمته (48%) في قدرة عينة البحث في الاداء.

وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والتي بلغت 122.76 وهي اكبر من قيمتها الجدولية والبالغة 2.52 وبمستوى دلالة (0.00) مما يدل على قبول الفرضية البديلة الاحصائية "يؤثر المناخ التنظيمي معنوياً بأبعاده (الهيكل التنظيمي، السياسات الإدارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني و حوافز العمل) مجتمعةً في قدرة المصارف التجارية الأردنية على الأداء المنظمي".

جدول (13)

تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لاثراً أبعاد المناخ التنظيمي على الاداء

المتغيرات	معامل	معامل	F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية
	الارتباط R	التحديد R ²				

البديلة						
المناخ التنظيمي	0.69	0.48	2.52	122.76	0.00	قبول
الهيكل التنظيمي	0.48	0.23	2.52	40.50	0.00	قبول
السياسات الادارية	0.51	0.26	2.52	48.19	0.00	قبول
تكنولوجيا المعلومات	0.63	0.39	2.52	87.14	0.00	قبول
التقدم المهني	0.50	0.25	2.52	45.78	0.00	قبول
حوافز العمل	0.48	0.23	2.52	40.50	0.00	قبول

اما فيما يخص الفرضيات الفرعية للفرضية الرئيسة الاولى والمبينة نتائجها في الجدول(13))
نورد مايلي:

1. تبين نتائج التحليل ان للهيكل التنظيمي تأثيرا معنويا في المصارف عينة البحث على الاداء، اذ بلغت قيمة R (48%) و R^2 (0.23) اي ان للهيكل التنظيمي تأثيرا على مستوى الاداء ويعود ذلك الى احساس العاملين بأن قنوات الاتصال بينهم وبين الادارة مفتوحة ويسمح لهم بتقديم آرائهم بسبب كون ادارة المصارف عينة البحث تمارس القيادة الديمقراطية وتتسم بسهولة التعامل معها وأنها تشجع على اسلوب العمل الجماعي والمسؤولية الجماعية. وقد أيدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 40.50 وهي أكبر من قيمتها الجدولية 2.52 وبمستوى دلالة (0.00) ويعني هذا قبول الفرضية البديلة الاحصائية" يوجد تأثير معنوي للهيكل التنظيمي على الاداء المنظمي". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة Campbell.
2. يوضح الجدول ايضا مدى تأثير السياسات الادارية المتبعة على الاداء، اذ تبين بان للسياسات الادارية المتبعة تأثيرا معنويا، اذ بلغت قيمة R 51 % و R^2 (0.26) بمعنى ان وضوح السياسات يفسر 26 % من قدرة المصارف على الاداء ويؤدي وضوحها هذا الى رغبة العاملين في ادخال طرق وأساليب عمل جديدة في تنفيذ أعمالهم ويولد ذلك شعورا ايجابيا لديهم تجاه ادارة المنظمة. وقد أيدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 48.19 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) .وهذا يعني قبول الفرضية البديلة " يوجد تأثير معنوي للسياسات الادارية المتبعة على الاداء المنظمي "وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة كل من Steers والذنيبات وطعامنة.
3. يبين الجدول كذلك مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات في قدرة المصارف على الاداء اذ تبين ان لتكنولوجيا المعلومات تأثيرا معنويا اذ بلغت قيمة R 53 % و R^2 (0.39) وهذا يعني ان

استخدام تكنولوجيا المعلومات يفسر 39 % من قدرة المصارف على الاداء . يتضح من ذلك بان استخدام التكنولوجيا وامتلاك معارفها يؤدي الى سرعة وجودة الخدمات . وقد أيدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 87.14 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) . وهذا يعني قبول الفرضية البديلة

" يوجد تأثير معنوي لتكنولوجيا المعلومات على الاداء " وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة كل من Steers والذنيبات ومحارمة.

4. يشير الجدول الى مدى قدرة الادارة في المصارف على توفير الظروف الملائمة للنمو والتقدم المهني للعاملين ومدى تأثيره على اداء المصارف. فقد أظهرت نتائج التحليل بأن هناك ارتباطا وتأثيرا معنويا ، اذ بلغت قيمة R^2 50 % و (0.25). وهذا يعني ان اهتمام ادارات المصارف بتوفير فرص التدريب واكساب العاملين مهارات جديدة والتي من شأنها التأثير على ادائهم بنسبة 25 % . وقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 45.78 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) . وهذا يعني قبول الفرضية البديلة . "يوجد تأثير معنوي للتقدم المهني على الاداء". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الخشالي والتميمي.

5. تشير نتائج تحليل الانحدار البسيط الى ضعف علاقة الارتباط بين حوافز العمل والاداء اذ بلغت قيمة R^2 48 % و (0.23). مما يعني ان هنالك تأثير معنوي ولكن بدرجة أقل من بقية الابعاد ويدل هذا على ان الرواتب التي يتقاضاها العاملون لا يتناسب مع الجهد المبذول من قبلهم ولا يغطي مستوى المعيشة بشكل عام. ولكن لا يمنع هذا ادارة المصارف عينة البحث من منح موظفيها المكافآت التشجيعية . ولقد أكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 45.78 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) . وهذا يعني قبول الفرضية البديلة . "يوجد تأثير معنوي لحوافز العمل على الاداء". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الصفار (الصفار، 2008: 102) .

ثانياً: يوضح الجدول (14) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى ارتباط و تاثير المناخ التنظيمي على اداء المصارف التجارية عينة البحث من خلال التحسينات المستمرة والتحديث والتجديد، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 ومعامل التباين الاحادي F للتعرف على معنوية هذا التأثير.

جدول (14)

تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لأثر المناخ التنظيمي في التحسينات المستمرة والتحديث والتجديد في الاداء

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية البديلة
0.64	0.41	2.52	95.03	0.00	قبول

تبين نتائج التحليل بأن هناك تأثير للمناخ التنظيمي على التحسينات المستمرة والتحديث والتجديد في الاداء. بنسبة 41 % . ولقد اكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 95.03 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00) وهذا يعني قبول الفرضية البديلة . "يؤثر خلق مناخ تنظيمي مناسب في المصارف التجارية الاردنية على التحسينات المستمرة والتحديث والتجديد في الاداء". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة الخشالي والتميمي ودراسة Montes et al.

ثالثاً: يوضح الجدول (15) نتائج تحليل الانحدار البسيط لمدى ارتباط و تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على تحقيق الميزة التنافسية في عينة البحث من خلال تقديم الخدمات المصرفية بالسرعة والجودة المطلوبة، وذلك من خلال استخدام معامل الارتباط R ومعامل التحديد R² ومعامل التباين الاحادي F للتعرف على معنوية هذا التأثير.

جدول (15)

تحليل الانحدار البسيط Simple Linear Regression لأثر المناخ التنظيمي في تعزيز الميزة التنافسية

معامل الارتباط R	معامل التحديد R ²	F الجدولية	F المحسوبة	مستوى الدلالة	نتيجة الفرضية البديلة
0.64	0.41	2.52	95.03	0.00	قبول

تبين نتائج التحليل بأن هناك تأثير للمناخ التنظيمي في تعزيز القدرة التنافسية من خلال كسب رضا الزبائن وتقديم الخدمات بالسرعة والجودة العالية قياسا بالمنافسين ويتضح ذلك من خلال قيمة معامل الارتباط R ومعامل التحديد R^2 64 % و 41 % على التوالي. وقد اكدت قيمة F المحسوبة معنوية هذا التأثير والبالغة 95.03 وهي أكبر من قيمتها الجدولية وبمستوى دلالة (0.00). وهذا يعني قبول الفرضية البديلة. "يؤثر خلق مناخ تنظيمي مناسب في تعزيز قدرة المصارف التجارية الاردنية التنافسية من خلال تقديم الخدمات بالسرعة والجودة المطلوبة". وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة مكتب المحاسبة العمومي GAO.

المبحث الرابع: الاستنتاجات والتوصيات

أولاً: الاستنتاجات

من خلال تحليل النتائج واختبار النموذج الافتراضي للبحث والفرضيات تم التوصل الى الاتي:

1. اعتماد عينة البحث على استراتيجية تنويع المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات التي من شأنها تحسين الاداء.
2. التأثير الايجابي الواضح للمناخ التنظيمي ممثلاً بأبعاده مجتمعة ومنفردة وهي الهيكل التنظيمي، السياسات الادارية، تكنولوجيا المعلومات، التقدم المهني وحوافز العمل على الاداء المنظمي.
3. حقق بعد تكنولوجيا المعلومات المرتبة الاولى في التأثير على الاداء المنظمي نتيجة لزيادة الاهتمام بتحديث وتجديد العمل وتحسين الاداء فضلاً عن وجود قناعة لدى الموظفين بفائدة وأهمية التوجه نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتقنيات والبرمجيات المعتمدة على الحاسب الالى.
4. أدى زيادة الاهتمام بالاسلوب الاداري والقيادي ومرونة الهيكل التنظيمي والعمل بروح الفريق الواحد الى رفع كفاءة الاداء وجاء هذا البعد في المرتبة الثانية.
5. حقق بعد السياسات الادارية المرتبة الثالثة، اذ انعكس ملائمة برامج التدريب المتبعة لأهداف الاستراتيجية لعينة البحث وأهداف العاملين، مع الاهتمام بالدورات التدريبية واكساب العاملين مهارات جديدة ايجابيا على الاداء.

6. أدى احساس العاملين بأهتمام الادارة بترقيتهم وتقدمهم المهني ،فضلا عن توفر مراكز استشارية لتدريب وتأهيل العاملين مع تشجيعهم على تبوء مراكز ادارية عليا الى رفع روحهم المعنوية مما كان له أثرا ايجابيا على ادائهم وجاء في المرتبة الرابعة.
7. قصور نظام حوافز العمل ولا سيما المادية منها،اذ ان الرواتب والمكافآت التي يتقاضاها الموظفون لا تتناسب مع مستوى المعيشة ولا تؤدي الى اشباع احتياجاتهم،عليه جاء في المرتبة الاخيرة.
8. التأثير الايجابي للمناخ التنظيمي في التحسين المستمر للأداء المنظمي من خلال تكرار التحديث والتجديد واجراء التحسينات المستمرة ومواكبة التطور ولا سيما في الثلاث سنوات الاخيرة.
9. تأثير المناخ التنظيمي ايجابيا في تعزيز القدرة التنافسية ممثلا بأبعاد جودة وسرعة الخدمات المصرفية ،فضلا عن رضا الزبون الخارجي وهذا ناجم عن ادخال طرق وأساليب عمل جديدة فضلا عن تحديثها وتجديدها باستمرار مما أدى الى زيادة الحصة السوقية لعينة البحث قياسا بالمنافسين.

ثانيا: التوصيات

- في ضوء الاستنتاجات التي توصل اليها البحث يمكن اقتراح ما يلي :
1. استمرار اعتماد عينة البحث على استراتيجية تنويع المؤهلات العلمية والخبرات والمهارات وتأهيلها بما يناسب أحدث الطرق والتي من شأنها أن تؤدي الى استمرار تحسين الاداء.
 2. ضرورة بذل الادارة قصارى جهدها لمواصلة التحسينات المستمرة لتعزيز قدراتها التنافسية،لا سيما وان العالم يمر بأزمة مالية عالمية.
 3. دعوة المصارف الاخرى للاستفادة من نتائج البحث مع خصوصية الاهتمام ببعدها تكنولوجيا المعلومات وحوسبة العمل المصرفي لرفع كفاءة أدائها وتعزيز قدراتها التنافسية.
 4. اعادة النظر في نظام حوافز العمل ولا سيما فيما يتعلق بالرواتب التي يتقاضاها الموظفون لتتناسب مع تكاليف المعيشة المرتفعة.
 5. اجراء دراسات اخرى تتعلق بالمناخ التنظيمي وأثره على الاداء المنظمي اذ ان أبعاد المناخ التنظيمي تصل الى ما يقارب 40 بعدا.

المصادر

أولاً: المصادر العربية

1. التميمي، حسن عبد الله والحضرمي، أحمد محمد (1997). بعض العوامل المؤثرة في عملية التجديد والابتكار في البنوك التجارية في اليمن، مجلة الإداري، المجلد (19)، العدد (68).
2. التميمي، ماجدة عبد اللطيف (2005) "أثر كلفة جودة المنتج في أداء العمليات وفق الأساليب التنافسية" حالة دراسية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية/ معمل المحركات، أطروحة دكتوراه، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
3. الجميعي، فؤاد محمد عبد المنعم (1987) "الأسس النظرية والتطبيقية لإدارة الأفراد"، الموصل، دار الكتب للطباعة والنشر.
4. الحميدي، نجم، السامرائي، سلوى، العبيد، عبد الرحمن (2005) "تظم المعلومات الإدارية: مدخل معاصر"، عمان، دار وائل للنشر.
5. الخشالي، شاكر والتميمي، أياد (2006) "العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي وعلاقتها بالابتكار" المجلة الاردنية للعلوم التطبيقية، المجلد 9 / العدد 1.
6. الذبيبات، محمد محمود (1999) "المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة الرقابة المالية والإدارية في الأردن" دراسات للعلوم الإدارية/ المجلد 26/ العدد 1
7. سالم، فؤاد الشيخ وآخرون (1989) "المفاهيم الإدارية الحديثة" عمان، دار المستقبل للنشر والتوزيع.
8. الشماع، خليل وحمود، خضير كاظم (2007) "نظرية المنظمة"، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
9. الصفار، أحمد عبد اسماعيل (2008) "تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي - دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الاردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70.
10. القطامين، أحمد (1996) "التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية" عمان، دار مجدلاوي.
11. الطراونة، محمد (1996) "أثر العوامل الداخلية والإدارية والفنية على أداء الشركات الصناعية المساهمة العامة: دراسة تحليلية لدراسات للعلوم الإدارية، المجلد 23 العدد 2.
12. طعمانة، محمد (1996) "أثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن" دراسات للعلوم الإدارية / المجلد 23 / العدد 2.
13. القريوتي، محمد (1994) "المناخ التنظيمي في الجامعة الاردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس" مؤتم للبحوث والدراسات / المجلد 9 / العدد 5.

14. اللوزي، موسى (1994) "الرضا عن المناخ التنظيمي لدى الافراد العاملين في مستشفيات القطاع العام في الاردن " دراسات للعلوم الادارية/المجلد 21 / العدد 6 .
15. محارمة ،ثامر محمد (1993) "تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية" رسالة ماجستير ،الجامعة الاردنية الاردن .
16. محارمة ، ثامر محمد (1996) "المناخ التنظيمي في الفكر الإداري" مجلة الإداري/ المجلد (18)/ العدد (65).
17. المحاسنة، محمد عبد الرحيم (2001) "أثر العوامل الشخصية في المناخ التنظيمي" دراسة ميدانية في المؤسسة العامة للضمان الاجتماعي، مؤتة للبحوث والدراسات/ العدد (16).
18. المعشر، زياد يوسف (2001) (المناخ التنظيمي في الجامعات الاردنية - دراسة مقارنة بين الجامعات الرسمية والجامعات الخاصة لبعض أبعاد المناخ التنظيمي السائد من وجهة نظر أعضاء الهيئة الادارية" مجلة جامع دمشق / المجلد 17/ العدد الاول.
19. الهيتي، خالد ويونس، طارق (1987) "العلاقات بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية" دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة المطاحن الامريكية/المجلة العربية للإدارة/المجلد (1)/ العدد (4).

ثانيا: المصادر الأجنبية

1. AL-Omari, H., (1996). Jordanians Perception of Organizational Climate and Level of Satisfaction in non-Profit making Organizations, Journal of Administrative Sciences and Economics.
2. Boker. W., and Gstein-J. (1991). Organizational Performance & Adaptation: Effects of Environment and Performance on Changes In Board Composition, Academy of management Journal, Vol. (34). No. (4).
3. Boyer, Kenneth.k, (1998) "Longitudinal Linkages Between Intended and Realized Operations Strategies" International Journal of Operations and Production Management, Vol. 18, No. 4.
4. Campbell.J.P., & E.Beaty., (1971) "Organizational Climate : Its Measurements and Relationship to Work Group Performance "Annual Meeting OF American Psychological Association . Washington D.C.

5. Danl Costleg, (1976). Human Relations in Organizations, N.Y. West Publishing Company.
6. Gaither, Norman (1992) "Production and Operations Management" The Dryden Press.
7. Gilgeous, Vic and Gilgeous, Maria, (1999)" A Frame Work For Manufacturing Excellence: Integrated Manufacturing System 10/1, MCB University Press.
8. Hitt, Micheal.A, Ireand.R.Duane and Holskisson Robert. E. (2001) Strategic Management "4th ed, South-western Collage Publishing.
9. Jaswoski & Kohli, (1993). " Market Orientation – Antecedent and Consequences" Journal of Marketing, July, Vol. (54).
- 10.Litwin. G & Stringer. R., (1963). Motivation and Organizational Climate, Harvard University Graduate School of Business, Division of Research, Boston.
- 11.Montes F.J., Moreno. A. R. & Fernandez. L.M., (2004). Assessing the Organization Climate and contractual relationship for Perceptions of Support for Innovation, International Journal of manpower, 25:2.
- 12.Nystorm. P., Ramamurthy. K., & Wilson. A., (2002). Organizational Context Climate and Innovativeness: Adoption of Managing Technology, Journal of Engineering and Technology Management, 9: 3/4.
- 13.Schonberger,Richard,J.,Knod Edward M.,(1997)" Operations Management Customer-Focused Principles "6th ed ,USA, Mc Graw- Hill.
- 14.Steers, Richard and L.Porter(1967)"Motivation and Worker Behavior " 2nd ed , Mc Graw- Hill Book Co, New York.

.....

.....