

الانفتاح التنظيمي على البيئة في الشركات المساهمة في الأردن

نائل عبد الحافظ العواملة

قسم الإدارة العامة - كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
الجامعة الأردنية - عمان - الأردن

المستخلص: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على جوانب ومؤشرات الانفتاح التنظيمي في الشركات المساهمة العامة في الأردن. ويقصد بالانفتاح التنظيمي في هذه الدراسة مدى تأثير الشركات المبحوثة في بيئتها ومدى تأثير البيئة في هذه الشركات. ويستند مفهوم الانفتاح التنظيمي إلى نظرية النظام المفتوح والتي تعتبر المنظمات الإنسانية على مختلف أنواعها أجزاء مزاياة داخلياً وخارجياً مع مكونات البيئة المحيطة. وتتوقف درجة الانفتاح التنظيمي على مجموعة كبيرة ومعقدة من المتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمات وظروفها ومجالاتها وطبيعة البيئة وخصائصها ومكوناتها وتفاعلاتها.

إن التحول من اتجاه النظام المغلق إلى اتجاه النظام المفتوح في النظرة إلى النظم الاجتماعية وفهم طبيعتها وديناميكية مكوناتها وتفاعلاتها الداخلية والخارجية يجعل من الضرورة بمكان إبراز مفهوم الانفتاح التنظيمي بمختلف مضامينه وأهميته بالنسبة لكافة المنظمات المعاصرة. كما أن تعقد المجتمعات المعاصرة ومنظمتها وخصائص التغيير السريع والمتلاحق والمتعدد التي تؤثر على فاعلية وكفاية المنظمات في البيئة المعاصرة تفتح مجالاً للتأثير المتبادل بين هذه المنظمات والبيئة المحيطة بها.

إن دراسة الانفتاح التنظيمي في الواقع التطبيقي لبعض الشركات المساهمة الأردنية يسهم في التعرف الميداني المباشر على حقيقة وجود ومدى ومؤشرات هذا الانفتاح ويساعد في تشخيص المشكلات المرتبطة به وتحديد بعض المقترحات التي تساعد في لفت الأنظار إلى أهمية هذا الموضوع وتوجيه المنظمات للاستفادة من المنطلقات الإيجابية للانفتاح التنظيمي وتسهيل احتواء مشكلات الانفتاح والتأثير المتبادل بين المنظمات وبيئتها المحيطة.

وتعتمد هذه الدراسة في منهجيتها على الأسلوب الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية التي شملت (٩٥) شركة مساهمة عامة أردنية. حيث تم توزيع استبانة مصممة خصيصاً لأغراض الدراسة احتوت على (٢٨) فقرة تتعلق بمقاييس ومؤشرات الانفتاح التنظيمي.

وكشفت الدراسة عن وجود بعض المشكلات المتصلة بالانفتاح التنظيمي الداخلي والخارجي من أهمها، ضعف المشاركة والحوافز والمناخ الإداري وعدم الاستقرار البيئي والمنافسة الكبيرة بين الشركات المبحوثة. وقد اقترحت الشركات المبحوثة معالجة المشكلات المذكورة من خلال تدعيم المشاركة وتحسين الأوضاع المالية والإدارية وتطوير نظم الإدارة والاتصال والعلاقات البيئية.

أما أهم نتائج الدراسة فهي:

- (أ) تفاوت درجات الانفتاح التنظيمي للشركات المبحوثة.
- (ب) وجود حاجة لنشاطات التسويق والدعاية والإعلان.
- (ج) وجود ثقة في المناخ الاستثماري المحيط بالشركات المبحوثة.
- (د) قيام الشركات المبحوثة بنشاطات متنوعة وعديدة لخدمة المجتمع والبيئية.
- (هـ) وجود أثر إيجابي للانفتاح وحرية التجارة على الأوضاع العامة للشركات المبحوثة.

وأوصت الدراسة بتدعيم جوانب الانفتاح التنظيمي وتبني استراتيجية واضحة لمواجهة التغيرات في البيئة واحتوائها وزيادة الانفتاح والتعاون بين الشركات وبيئتها، وتطوير نظم الإدارة وتشجيع البحث والدراسات الميدانية في هذا المجال. كما أوصت الدراسة بتحسين المناخ الإداري العام للشركات المبحوثة من خلال تطوير نظم وأساليب العمل والحوافز وزيادة المشاركة في اتخاذ القرار.

مقدمة نظرية

تعريف الانفتاح التنظيمي

يقصد بالانفتاح التنظيمي مدى التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة بها ودرجة التأثير المتبادل بينهما، بما في ذلك حجم ونوعية ومدة وعمق التأثير الذي تحدثه المنظمة في جوانب وأطراف بيئتها والتأثير المعاكس من الجهات الأخرى على المنظمة. وينبثق هذا المفهوم من الإطار الفكري المبني على نظرية النظم والتي تعتبر المنظمات الإنسانية بمختلف أنواعها أجزاء مترابطة داخلياً وخارجياً وتتسم بالتفاعل الحيوي والديناميكية. حيث تغيرت النظرة إلى المنظمات الحديثة من الاتجاه التقليدي للمنظمات كنظم مغلقة إلى الاتجاه المعاصر الذي يؤكد بأن جميع المنظمات الإنسانية هي نظم مفتوحة بدرجات متفاوتة نسبياً. وتتوقف درجة الانفتاح التنظيمي على مجموعة معقدة وكبيرة من المتغيرات المرتبطة بطبيعة هذه المنظمات وظروفها ومجالاتها وطبيعة البيئة المحيطة بها وخصائصها ومكوناتها وتفاعلاتها.

ويمكن تعريف النظام المفتوح (Open System) بأنه مجموعة من الأجزاء والمكونات المترابطة بشكل حيوي وثيق بحيث تمثل كلاً موحداً يتمحور حول أهداف محددة ويقوم على الانسجام والتنسيق والتعاون العضوي والتفاعل الديناميكي بين مكوناته الداخلية وبيئته المحيطة. إن النظام المفتوح يشكل حلقة في شبكة الأنظمة والتي تتدرج في مستويات متفاوتة بشكل هرمي. وتتضمن هرمية النظم أن كل نظام هو نظام فرعي في نظام أكبر منه يحتويه ويرتبط به ويتفاعل معه ويتبادل معه المنفعة والتأثير.

وترتبط صفة الانفتاح بالعنصر الإنساني في التنظيم بشكل أساسي، حيث إن هذا العنصر يتميز بالتغير وامتلاك ناصية التأثير والإبداع والتطوير والمرونة والاستجابة للمؤثرات البيئية المختلفة. تتألف التنظيمات المعاصرة من وحدات وظيفية متخصصة ومتكاملة ومترابطة من أجل تحقيق أغراض مرسومة سلفاً يحتويها هدف البقاء والاستمرارية. وبالتالي فإن التفاعل الداخلي بين الوحدات الرئيسية والفرعية في التنظيم هو أمر طبيعي من أجل تضافر كافة الجهود والمدخلات لتحقيق أغراض التنظيم بفعالية وكفاية.

إن التمايز التنظيمي بين الوحدات المختلفة من حيث الوظيفة والدور يتطلب مزيداً من التكامل والتنسيق بين هذه الوحدات التي تشكل نظاماً واحداً. كما أن تكوين الأنظمة (التنظيمات) المستقلة لا يعني الاستقلالية المطلقة والانعزالية بأي حال من الأحوال بسبب الاعتمادية المتبادلة والترابط بين هذه الأنظمة التي تشكل مجموعها شبكة هرمية مترامية الأبعاد المكانية والتخصصية والوظيفية.

نموذج النظم

إن تحليل وفهم طبيعة المنظمات المعاصرة كشبكة نظم مفتوحة يستدعي شرح نموذج النظم (System Model) الذي يتكون عموماً من حلقات متصلة من المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية. حيث تتفاعل الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة الواحدة داخلياً على نحو ينسجم مع هذا النموذج، كما أنها تتفاعل مع الأطراف الفردية والتنظيمية الأخرى في البيئة المحيطة على نفس النمط. أما التفاعل الداخلي فيتمثل بوجود مدخلات محددة لكل وحدة فرعية تستمد منها الوحدات الأخرى كلياً أو جزئياً وتجري عليها عمليات تحويلية محددة لتصبح مخرجات تستفيد منها الوحدات الأخرى في نفس النظام أو قد تكون منتجات تفرزها المنظمة إلى جهات أخرى في البيئة المحيطة. ويكون التفاعل الخارجي بين المنظمة كنظام موحد على شكل مدخلات متنوعة (بشرية

ومادية وتكنولوجية وغيرها)، تستوردها المنظمة من أفراد ومنظمات تعمل في البيئة المحيطة ضمن شبكة التنظيمات ثم يجري تغيير في طبيعة هذه المدخلات (أو بدون تغيير كالنقل في حالة التجارة) من خلال عمليات فنية وإنتاجية محددة للوصول إلى مخرجات معينة كالسلع أو الخدمات المختلفة التي تتبادلها المنظمات وفقاً لنطاقها الوظيفي والمكاني. إن التغذية العكسية (الراجعة) هي حلقة الوصل الضرورية والتي تمثل صمام الأمان الذي يوجه المنظمة نحو التوازن والفعالية والكفاءة. وتتمثل التغذية الراجعة بالمعلومات والبيانات وكافة ردود الفعل المتصلة بأداء وسلوك المنظمة وتوقعات وأراء وتوجهات الجهات المعنية بالمنظمة نحوها. وقد تكشف مصادر التغذية العكسية عن مشكلات تحتاج إلى إجراءات تصحيحية كما قد تكشف عن جوانب إيجابية يجب تعزيزها والاستمرار بها.

وتجدر الإشارة إلى أن نموذج النظم يعكس طبيعة التفاعل والعلاقة والتأثير والترايبض المتبادل بين أجزاء النظام الواحد من جهة وبينه وبين الأنظمة الأخرى من جهة ثانية. ومن المضامين والمدلولات الأساسية لهذا النموذج نذكر أهمية الانفتاح التنظيمي بكل أبعاده ومستوياته ومؤشراته. حيث إن الانفتاح التنظيمي حيوي من أجل بقاء المنظمات واستمراريتها من خلال الحصول على المدخلات من البيئة وتسويق مخرجات هذه المنظمات في بيئتها. وبالرغم من أهمية الانفتاح التنظيمي، إلا أنه صفة تلتصق بالمنظمات الإنسانية المعاصرة ولا يمكن التخلص منها بأي شكل من الأشكال كمتطلب للبقاء. أما أبعاد الانفتاح التنظيمي فتشمل الأبعاد المكانية والزمانية حيث يتسع نطاق انفتاح المنظمات على بعضها وعلى بيئتها ويستمر ويتعمق أو ينحسر وفقاً للتطورات والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والبيئية. وتتمثل مستويات الانفتاح التنظيمي بالتفاعل الداخلي بين أجزاء النظام الواحد والتفاعل الخارجي بين النظام الواحد أو وحداته الفرعية والبيئة المحيطة. ويقاس مدى الانفتاح التنظيمي من خلال مؤشرات متعددة ومتنوعة لا يمكن حصرها بشكل مانع وجامع بل يمكن أن نذكر أهمها فيما يلي:

(أ) مؤشرات الانفتاح الداخلي، وتتضمن مجموعة من العناصر الإدارية والسلوكية والاجتماعية والمادية والمعنوية، مثل التعاون والتفهم والاتصال بين أفراد ووحدات المنظمة والاهتمام بالحوافز ورضا العاملين وروحهم المعنوية، والاعتماد على مبادئ المشاركة والعمل الجماعي واللجان والمجالس والمناخ الإداري العام وغيرها من المؤشرات التي تدل على الترايبض والتفاعل وعمل الفريق الواحد بانسجام في المصالح والوسائل والغايات.

(ب) مؤشرات الانفتاح الخارجي وتتضمن عناصر يصعب بل يستحيل حصرها، مثل طبيعة نشاط المنظمة، ومدى تأثيره في الجهات والجوانب البيئية المختلفة، حجم العاملين في المنظمة والنطاق الجغرافي لعملها، وطبيعة منتجاتها وخدماتها والتفاعل معهم ووجود المنافسة ومداهها، وطبيعة مكونات البيئة ومدى استقرارها أو تغيرها وقدرة المنظمة في التعامل مع البيئة المحيطة.

إن درجة الانفتاح العام للمنظمة هي محصلة للتفاعل بين حجم ونوعية الانفتاح الداخلي لها، وبين طبيعة ومدى استمرارية الانفتاح الخارجي على البيئة المحيطة. فكلما زاد الاتصال والتفاعل والترابط والاعتماد والتأثير المتبادل بين الأجزاء والوحدات الفرعية في المنظمة، كلما اتسع حجم انفتاحها وتعمقت نوعيته. وكلما كان نشاط المنظمة شاملاً ومؤثراً في جهات أخرى ومتعددًا ومتنوعًا وكلما زاد عدد العاملين بها واتسع نطاقها الجغرافي وتعدد عملائها وازداد منافسيها، وكلما تعقدت وتشابكت علاقات المنظمة وبيئتها وكلما أصبحت البيئة ديناميكية، كلما أدى ذلك كله إلى اتساع درجة ونوعية الانفتاح التنظيمي الخارجي. ومن الطبيعي أن زيادة حجم ونوعية كل من الانفتاح الداخلي والخارجي يؤدي في النهاية إلى تعمق درجة الانفتاح العام للمنظمة.

درجة الانفتاح

تعتبر درجة الانفتاح التنظيمي العام مسألة نسبية متغيرة تتوقف على طبيعة المنظمة ومكوناتها الداخلية وفلسفتها وجوانبها المختلفة من ناحية، كما تتوقف على طبيعة مكونات البيئة المحيطة ومدى استقرارها من ناحية أخرى. فهذه الدرجة تتغير تبعاً لمتغيرات الزمان والمكان وطبيعة النظام الرئسية والفرعية المتكاملة والمترابطة والمتفاعلة كشبكة هرمية موحدة. فمثلاً تكون في العادة المنظمات العسكرية أكثر انغلاقاً أو أقل انفتاحاً من المنظمات المدنية كما تميل مؤسسات الإعلام إلى الانفتاح أكثر من المصانع مثلاً. وبشكل عام فإن درجة الانفتاح التنظيمي ترتفع كلما ازداد التأثير المتبادل بين أجزاء التنظيم من جهة وبينه كوحدة واحدة وبين البيئة الخارجية من جهة ثانية.

وجملة القول، فإن المنظمات المعاصرة على اختلاف أنواعها تنقسم بدرجة من الانفتاح العام الذي يعتبر ضرورياً وحيوياً لبقائها واستمراريتها في العمل. ويتعمق هذا الانفتاح بزيادة احتمالات الاعتمادية المتبادلة بين المنظمات وتفاعلاتها في إطار البيئة المتغيرة والمعقدة والتأثير المتبادل والتداخل في المصالح والعلاقات.

أهمية الدراسة وأهدافها

إن التحول من اتجاه النظام المغلق إلى اتجاه النظام المفتوح في النظرة إلى المنظمات الاجتماعية وفهم طبيعتها وديناميكية مكوناتها وتفاعلاتها الداخلية والخارجية يجعل من الضرورة بمكان إبراز مفهوم الانفتاح التنظيمي بمختلف أبعاده ومضامينه وأهميته بالنسبة لكافة المنظمات المعاصرة. كما أن

تعقد المجتمعات المعاصرة ومنظمتها وخصائص التغيير السريع والمتلاحق والمتعدد التي تؤثر على فعالية وكفاءة المنظمات في البيئة المعاصرة تفتح مجالاً واسعاً للتأثير المتبادل بين هذه المنظمات والبيئة المحيطة بها. إن فهم حقيقة أوضاع المنظمات المعاصرة وعلاقتها الداخلية والخارجية ومختلف التفاعلات التي تشارك فيها هي من المتطلبات الأساسية لنجاح هذه المنظمات في تحقيق أهدافها المختلفة.

وتكمن أهمية دراسة موضوع الانفتاح التنظيمي في ضرورة مواكبة التغيرات والإطلاع على المستجدات في البيئة والاستفادة منها وتوجيهها على نحو يخدم أهداف المنظمة ويعزز بقائها. كما أن دراسة الانفتاح التنظيمي تفتح المجال للاستفادة من مختلف الفرص الموجودة في البيئة وتساعد في مواجهة المحددات والمشكلات البيئية المختلفة. إن تحليل جوانب ومؤشرات وأبعاد ومضامين الانفتاح التنظيمي قد يساعد في زيادة مرونة المنظمة وسرعة استجابتها للمستجدات والمتغيرات وتعزيز قدراتها في التكيف وتوجيه جهودها نحو الأداء الأفضل باستمرار.

إن دراسة الانفتاح التنظيمي في الواقع التطبيقي لبعض الشركات المساهمة العامة في الأردن يسهم في التعرف الميداني على حقيقة وجود ومدى ومؤشرات هذا الانفتاح ويساعد في تشخيص المشكلات المرتبطة به وتحديد بعض المقترحات التي قد تساعد في لفت الأنظار إلى أهمية هذا الموضوع وتوجيه المنظمات للاستفادة من المنطلقات الإيجابية للانفتاح التنظيمي، وتسهيل احتواء مشكلات الانفتاح والتداخل والمنافسة والتأثير المتبادل بين مختلف المنظمات في البيئة المعاصرة. ومما يزيد من أهمية هذه الدراسة هو ندرتها النسبية عموماً. كما أنها الأولى من نوعها في الأردن في حدود علم الكاتب وإطلاعه على المصادر المختلفة والمتوافرة، ومن خلال استقصاء الشركات المبحوثة أيضاً. كما تستمد هذه الدراسة أهميتها من الأهداف الرئيسة التي تسعى إلى تحقيقها وأهمها:

- (أ) التعرف على واقع الانفتاح التنظيمي في الشركات المساهمة العامة الأردنية وتحديد مؤشرات الانفتاح التنظيمي في هذه الشركات.
- (ب) استخلاص النتائج المتعلقة بطبيعة الانفتاح التنظيمي في الشركات المبحوثة، بما في ذلك المشكلات والمقترحات التي تبديها هذه الشركات.
- (ج) تحديد بعض المقترحات لتطوير الانفتاح التنظيمي وزيادة التفاعل الإيجابي بين المنظمات عموماً والشركات المبحوثة خصوصاً من جهة وبين بيئتها من جهة أخرى.
- (د) فتح المجال لمزيد من الدراسات حول هذا الموضوع في الأردن والدول الأخرى، خصوصاً النامية منها والدول العربية بشكل أكثر خصوصية.

منهج الدراسة وإجراءاتها

تعتمد هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وأسلوب الدراسة الميدانية في جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومناقشتها للوصول إلى بعض النتائج حول طبيعة الانفتاح التنظيمي ومؤثراته ومضامينه في الشركات المساهمة العامة في الأردن. وتقوم الدراسة على الإجراءات الرئيسة التالية:

- ١- تحليل مفهوم الانفتاح التنظيمي وأبعاده وأهميته من خلال مقدمة نظرية موجزة.
- ٢- استطلاع أهم الدراسات السابقة والمتوافرة والتعرف على أهم نتائج تلك الدراسات.
- ٣- تحديد الفرضيات الرئيسة في هذه الدراسة تمهيداً لاختبارها وبيان مدى صحتها من خلال تحليل البيانات التي يتم جمعها وتبويبها.
- ٤- وصف مجتمع الدراسة والعينة.
- ٥- تبويب البيانات الميدانية وتحليلها ومناقشة النتائج التي تظهرها وتدلل عليها هذه البيانات، والتي يتم جمعها بواسطة الاستبانة المعدة خصيصاً لأغراض هذه الدراسة. وقد تم اختبار صدق الاستبانة المذكورة Validity من خلال مناقشتها مع بعض الزملاء في الكلية وبعض مفردات عينة البحث قبل توزيعها على نطاق واسع وتعديلها في ضوء المناقشة.
- ٦- استخلاص نتائج الدراسة وتحديد التوصيات الملائمة لتعزيز الجوانب الايجابية للانفتاح التنظيمي والتغلب على مشكلاته ومساعدة المنظمات في التكيف مع بيئتها المتغيرة والمعقدة.

فرضيات الدراسة

تستند هذه الدراسة إلى الفرضيات الرئيسة التالية:

- ١- توجد علاقة إيجابية وقوية بين درجة الانفتاح التنظيمي ومصصلحة الشركة في هذا الانفتاح وارتباطه في تحقيق أهدافها.
- ٢- توجد علاقة إيجابية وقوية بين درجة الانفتاح التنظيمي والمنافسة التي تواجهها الشركة من مثيلاتها في السوق الذي تعمل فيه.
- ٣- إن الشركات المبحوثة عموماً تتأثر في تطورات البيئة المحيطة بها أكثر مما تؤثر في هذه التطورات.
- ٤- تتأثر الشركات المبحوثة في التطورات الاقتصادية بشكل أكبر من تأثرها في التطورات الأخرى في البيئة.

الدراسات السابقة

يسجل الباحث فشله في العثور على دراسات ميدانية سابقة حول موضوع الانفتاح التنظيمي في الأردن أو حتى بشكل عام. وقد تم الرجوع إلى عدد من المكتبات المتخصصة دون العثور على أية دراسات ميدانية ذات صلة بهذا الموضوع. أما الدراسات النظرية المرتبطة بهذا الموضوع فهي كثيرة، ولكنها لا تشكل هدفاً لهذه الدراسة الميدانية. إن الدراسات النظرية المتعلقة بالمنظمات الإدارية كنظم مفتوحة متشابهة إلى حد كبير ولذلك فقد تم الاكتفاء ببعضها كمراجع مختارة لهذه الدراسة.

جدول رقم (١)

يبين عدد الشركات البحثية* موزعة حسب القطاعات وعدد العاملين فيها

الشركة الوسيطة من حيث عدد العاملين	متوسط عدد العاملين في الشركة	عدد العاملين في الشركات					عدد الشركات	العدد القطاع
		فأكثر ١٠٠٠	١٠٠٠٠-٥٠١	٥٠٠-١٠١	١٠٠-٥١	فأقل ٥٠		
٥٥	١٩١	-	-	%١١٧	%٣٥	%٤٨	٢٣	الخدمات
١٨٤	٤٩٢	%١١	%٦	%٨٣	-	-	٣٦	الصناعي
١٤٥	٤٨٠	-	%٣٠	%٣٥	%٢٠	%١٥	٢٠	المالي
٤٥	٥٣	-	-	-	%٤٤	%٥٦	١٦	التأمين
-	-	%٤	%٩	%٤٣	%٢٠	%٢٤	٩٥	المجموع

* يمثل الشركات التي استجابت وتعاونت مشكورة في تعبئة الاستبانة وتدرج أسماء هذه الشركات في الملحق رقم (١) في نهاية هذه الدراسة.

مجتمع الدراسة والعينة

يتشكل مجتمع الدراسة من مجموعة الشركات المساهمة العامة المدرجة في دليل سوق عمان المالي لعام ١٩٨٧، وهو المتوافر للباحث عند إعداد هذه الدراسة. ويظهر في الدليل المذكور أسماء وعناوين (١٢٣) شركة مساهمة عامة في مختلف القطاعات الرئيسية التي تتضمن الخدمات والصناعة والمالية والتأمين. ونتيجة للأوضاع والتطورات الاقتصادية التي شهدتها الأردن في الآونة الأخيرة، فقد أغلقت بعض الشركات بينما اندمجت شركات أخرى لمواجهة التطورات المذكورة. حيث حاول الباحث توزيع الاستبانة على جميع الشركات المدرجة والتي لا تزال في العمل، وأمكن تحديد عناوينها والوصول إليها وكانت الاستجابة كاملة من قبل الشركات التي تمكن الباحث من الوصول إليها كما هو مبين في الجدول رقم (١) الذي يشير إلى أن مجموع الشركات المبحوثة بلغ (٩٥) شركة في مختلف القطاعات وهي نسبة (٧٧٪) بالرغم من أن عدد الشركات التي لازالت في العمل وقت إعداد الدراسة يقل عن القائمة المدرجة في دليل سوق عمان المالي ويقدر بحوالي المئة أو يزيد قليلاً، مما يرفع من نسبة تمثيل العينة إلى أكثر من (٩٠٪) من المجتمع الأصلي والكامل.

وتضمنت عينة الدراسة (٢٣) شركة خدمات تمثل (٢٤٪) من العينة الكلية للدراسة و (٣٦) شركة صناعية تمثل (٣٨٪) من العينة المبحوثة و (٢٠) شركة مالية تمثل (٢١٪) من العينة و (١٦) شركة تأمين تمثل (١٧٪) من العينة المبحوثة.

ويبين الجدول رقم (١) أن نصف شركات الخدمات المبحوثة تقريباً يقل عدد العاملين فيها عن خمسين عاملاً، بينما حوالي ثلث هذه الشركات يوظف في كل منها بين (٥١) و (١٠) عامل وأن (١٧٪) فقط من الشركات المذكورة توظف كل منها أكثر من مئة وأقل من خمسمائة عامل. وبلغ متوسط عدد العاملين في الشركة الواحدة في قطاع الخدمات (١٩١) عاملاً وأن عدد العاملين في الشركة الوسيطة في هذا القطاع، أي الشركة التي تحتل المرتبة الوسطى عند ترتيب هذه الشركات تنازلياً أو تصاعدياً قد بلغ (٥٥) عاملاً. ويعكس الرقم الأخير انخفاض نسبي في حجم العمالة التي توظفها الشركة الواحدة في قطاع الخدمات، وأن ارتفاع متوسط العمالة في الشركة الواحدة كان بسبب وجود عدد محدود من الشركات التي تميزت بحجم عمالة كبير يفوق المتوسط بكثير، حيث بلغ المدى في حجم العمالة بين (٦) و (١٩٥٧) عاملاً.

ويمكن أن نستنتج من نفس الجدول أيضاً أن (٨٣٪) من الشركات الصناعية توظف بين (١٠١ - ٥٠٠) عامل لكل منها و (٦٪) توظف كل منها (٥٠١ - ١٠٠٠) عامل و (١١٪) منها توظف أكثر من ألف عامل لكل منها. وبلغ متوسط عدد العاملين في الشركة الصناعية الواحدة من الشركات المبحوثة (٤٩٢) عاملاً وبلغ حجم العمالة في الشركة الوسيطة (١٨٤)

عاملاً وهذا يعني ارتفاع حجم العمالة في القطاع الصناعي أكبر من قطاع الخدمات. كما يبين الجدول رقم (١) أن معظم الشركات الصناعية تقل فيها العمالة عن خمسمائة شخص. وقد بلغ المدى في حجم العمالة في شركات هذا القطاع (١٠١ - ٤٤١٠).

أما بالنسبة لشركات القطاع المالي فقد تبين من الجدول نفسه توزيعاً أكثر لفئات حجم العمالة بين الشركات المختلفة، حيث أن ثلث هذه الشركات تقريباً توظف أقل من مئة عامل لكل شركة وثلث آخر تقريباً يوظف بين (١٠١ - ٥٠٠) عامل لكل منها والثلث الأخير يوظف بين (٥٠١ - ١٠٠٠) لكل شركة في هذا القطاع. وبلغ متوسط عدد العاملين في الشركة في القطاع المالي (٤٨٠) عاملاً وكان حجم العمالة في الشركة الوسيطة (١٤٥) عاملاً، بينما تراوح المدى في حجم العمالة في نفس القطاع بين (١١ - ٣٥٠٠) عاملاً.

ويلاحظ من الجدول رقم (١) أيضاً أن (٥٦٪) من شركات التأمين تقل العمالة في الشركة الواحدة منها عن (٥٠) عاملاً، بينما (٤٤٪) منها تتراوح منها العمالة بين (٥١ - ١٠٠) عامل لكل منها ويمتوسط عمالة بلغ (٥٣) عاملاً للشركة الواحدة، وأن حجم العمالة في الشركة الوسيطة كان (٤٥) بينما بلغ المدى في حجم العمالة في هذا القطاع بين (١٠ - ١٠٠) عامل.

ويلاحظ عموماً من الجدول رقم (١) تفاوتاً كبيراً في حجم العمالة في القطاع الواحد وتفاوتاً أكبر بين القطاعات المختلفة، كما يلاحظ أن القطاع الصناعي بشكل عام يوظف عمالة أكبر من القطاعات الأخرى، يليه القطاع المالي ثم قطاع الخدمات، وأخيراً قطاع التأمين. ويدل ذلك على انفتاح نسبي أكبر كلما ازداد حجم العمالة، نظراً لأن في ذلك تشابك في المصالح والاعتماد المتبادل والحاجة أكبر لخدمات هذه العمالة التي تتوافر في البيئة وتتبادل مع الشركات المنافع المشتركة. ومن الطبيعي أننا نفترض أن حجم العمالة يؤثر إيجابياً على درجة الانفتاح لهذه الشركات، أي إن نسبة التأثير المتبادل بين الشركات المبحوثة وبيئتها ترتفع بارتفاع حجم العمالة فيها.

يعتبر اتساق النطاق الجغرافي وتنوع منتجات الشركة من المؤشرات الرئيسة لمدى انفتاحها على البيئة، وبالتالي وجود احتمالات أكبر للتأثير المتبادل بينهما. ويبين الجدول رقم (٢) أن أكثر من نصف الشركات المبحوثة تقتصر في نشاطها على السوق المحلي، حيث إن (٧٠٪) من شركات قطاع الخدمات و (٥٠٪) من شركات التأمين و (٥٥٪) من الشركات المالية تنحصر أعمالها في داخل الاقتصاد القومي بينما (٢٥٪) فقط من الشركات الصناعية يقتصر نشاطها على السوق المحلي. وهذا يعني أن (٧٥٪) من الشركات الصناعية تسوق منتجاتها خارج السوق الأردني في المناطق الإقليمية المجاورة أو عالمياً، حيث إن ذلك يتفق مع السياسة الاقتصادية العامة في تشجيع الصادرات الصناعية الوطنية لدعم الاقتصاد والميزان التجاري الأردني. ويلاحظ من الجدول رقم

جدول رقم (٢)

يبين النطاق الجغرافي لعمل الشركات المبحوثة ومدى تنوع وطبيعة منتجاتها

طبيعة المنتجات		مدى تنوع المنتجات				النطاق الجغرافي			النطاق الجغرافي ومنتجات
وسيطه**	جاهزة*	كثير	متوسط	محدود	عالمي	إقليمي	محلي	الشركات حسب القطاعات	
٪٦٥	٪٥٣	٪٢٢	٪١٣	٪٦٥	٪١٧	٪١٣	٪٧٠	الخدمات	
٪٢٢	٪٧٨	٪٣١	٪٣٦	٪٣٣	٪١٩	٪٥٦	٪٢٥	الصناعي	
٪٥٧	٪١٥	٪٦٠	٪١٥	٪٢٥	٪٣٥	٪١٠	٪٥٥	المالي	
٪٥٧	٪٢٥	٪٥٥	٪٦٣	٪١٢	٪٦	٪٤٤	٪٥٠	التأمين	

* جاهزة للاستهلاك النهائي.
* وسيطة أي تدخل في إنتاج غيرها من السلع والخدمات.

(٢) أيضاً امتداد إقليمي هام لشركات التأمين، بالإضافة إلى القطاع الصناعي بينما كان الامتداد الإقليمي لشركات الخدمات والشركات المالية محدوداً. وقد بلغت نسبة الشركات التي يمتد نشاطها إلى الدول المجاورة (٥٦٪) في قطاع الصناعة (٤٤) في قطاع التأمين و (١٣٪) في قطاع الخدمات و (١٠٪) فقط في القطاع المالي. وتبين من نفس الجدول أيضاً أن (٣٥٪) من الشركات المالية و (١٩) من الشركات الصناعية و (١٧٪) من شركات الخدمات و (٦٪) فقط من شركات التأمين يمتد نشاطها إلى السوق العالمي.

أما بالنسبة لمدى تنوع منتجات الشركات المبحوثة فقد تبين من الجدول رقم (٢) أن هذا التنوع متوسط فما دون، مما يعني أن كل من هذه الشركات تتخصص في إنتاج سلع أو خدمات محددة باستثناء الشركات المالية التي تبين أن (٦٠٪) منها تتمتع بدرجة كبيرة في تنوع منتجاتها. كما أن (٢٢٪) من شركات الخدمات و (٢٥٪) من شركات التأمين و (٣١٪) من الشركات الصناعية تقدم منتجات على درجة كبيرة من التنوع. ويبين الجدول رقم (٢) أيضاً أن معظم الشركات المبحوثة باستثناء بعض الشركات الصناعية تقدم منتجات وسيطة أي تدخل في إنتاج غيرها. إن وجود سلع أو خدمات وسيطة يدعم مفهوم الانفتاح التنظيمي ويزيد من درجة التأثير المتبادل بين الشركات المنتجة للسلع الوسيطة والشركات التي تستفيد من هذه السلع. ويوضح الجدول المذكور أن (٦٥٪) من شركات الخدمات و (٧٥٪) من شركات التأمين و (٨٥٪) من الشركات المالية و (٢٢٪) من الشركات الصناعية تنتج سلعاً وسيطة، وبالتالي يمكن القول بأن معظم الشركات المبحوثة تتصف بدرجة كبيرة من الانفتاح على غيرها وعلى بيئتها.

جدول رقم (٣)

يبين طبيعة عملاء الشركات المبحوثة ومدى التفاعل بينهم وبين هذه الشركات

مدى التفاعل		جميع ما ذكر	طبيعة العملاء			طبيعة العملاء ومدى التفاعل
لا يوجد	يوجد		مؤسسات عامة	مؤسسات خاصة	أفراد	القطاع
٢٦٪	٧٤٪	٤٣٪	٢٦٪	٣٩٪	٤٣٪	الخدمات
٨٪	٩٢٪	٥٦٪	٣١٪	٣٣٪	٢٢٪	الصناعي
-	١٠٠٪	٦٠٪	٤٠٪	٤٠٪	٤٠٪	المالي
١٩٪	٨١٪	٥٦٪	٥٦٪	٥٦٪	٥٦٪	التأمين

أما بالنسبة لعلاقة الشركات المبحوثة ومدى تفاعلها مع العملاء، فيمكن القول بأنه كلما تعدد العملاء وازداد التفاعل بينهم وبين هذه الشركات كلما دل ذلك على انفتاح أكبر لهذه الشركات على بيئتها. ويبين الجدول رقم (٣) أن نسبة كبيرة من الشركات المبحوثة تتعامل مع

جميع الأفراد والمؤسسات العامة والخاصة. وقد بلغت هذه النسبة (٤٣٪) في قطاع الخدمات و (٥٦٪) في كل من قطاعي الصناعة والتأمين بينما بلغت (٦٠٪) في القطاع المالي ويلاحظ من نفس الجدول أيضاً أن (٤٠٪) من الشركات المالية و (٤٣٪) من شركات الخدمات و (٥٦٪) من شركات التأمين و (٢٢٪) فقط من الشركات الصناعية تتعامل مع الأفراد بينما تتعامل البقية مع مؤسسات عامة وخاصة.

وتبين من الجدول رقم (٣) أن الغالبية العظمى من الشركات المبحوثة تتفاعل بشكل أو بآخر مع عملائها، حيث إن (١٠٠٪) من الشركات المالية و (٩٢٪) من الشركات الصناعية و (٨١٪) من شركات التأمين و (٧٤٪) من شركات الخدمات يوجد لديها اتصال وتفاعل مع عملائها. ويتضمن مثل هذا التفاعل سماع الشكاوي وتلقي المقترحات والتغذية الراجعة بالمعلومات حول منتجات هذه الشركات. وكذلك فإن الاتصال بين الشركات وعملائها يمتد ليشمل نشاطات الدعاية والتسويق والإعلان وغيرها.

جدول رقم (٤)

يبين مدى الحاجة للتسويق والدعاية والإعلان

والوسائل المتبعة لذلك في الشركات المبحوثة

الوسائل المتبعة للتسويق والدعاية				الحاجة للتسويق والدعاية		الحاجة للتسويق والوسائل المتبعة
أخرى*	الهدايا والعينات	الإذاعة والتلفزيون	الصحافة	غير موجودة	موجودة	القطاع
٤٪	١٧٪	٢٢٪	٥٧٪	٣٩٪	٦١٪	الخدمات
٣٣٪	٤٢٪	٢٨٪	٥٣٪	٢٨٪	٧٢٪	الصناعي
٤٠٪	٥٥٪	٤٠٪	٧٥٪	٥٪	٩٥٪	المالي
٣٨٪	٥٦٪	١٢٪	٥٠٪	١٢٪	٨٨٪	التأمين

* الوسائل الأخرى للتسويق والدعاية تشمل الاتصال المباشر، والندوات والمحاضرات، والمعارض والنشرات.

إن وجود اتصال فعال بين الشركة وعملائها قد يظهر الحاجة إلى بعض وسائل التسويق والدعاية من أجل إيصال المعلومات للزبائن حول منتجات الشركة وقدراتها. ويبين الجدول رقم (٤) أن نسبة كبيرة من الشركات المبحوثة أظهرت وجود الحاجة لنشاطات التسويق والدعاية بصورها المختلفة، وقد بلغت هذه النسبة (٦١٪) في شركات الخدمات و (٧٢٪) في شركات الصناعة و (٩٥٪) في الشركات المالية و (٨٨٪) في شركات التأمين. وبالتالي فإن وسائل الدعاية والإعلان

والتسويق المختلفة أصبحت ضرورية لتدعيم وجود الشركات في السوق وزيادة انفتاحها على البيئة ومواجهة مشكلات المنافسة وغيرها. وتبين من الجدول رقم (٤) أن أكثر من نصف الشركات المبحوثة تستعمل الصحافة كوسيلة للدعاية والإعلان. كما تبين أيضاً من نفس الجدول أن (٢٢٪) من الشركات في قطاع الخدمات و (٢٨٪) منها في الصناعة و (٤٠٪) منها في القطاع المالي و (١٢٪) فقط من شركات التأمين تستعمل وسائل الإذاعة والتلفزيون للترويج لمنتجاتها. كما أن (١٧٪) من شركات الخدمات و (٤٢٪) من الشركات الصناعية و (٥٥٪) من الشركات المالية و (٥٦٪) من شركات التأمين تستعمل الهدايا والعينات كوسائل تسويقية ودعائية لمنتجاتها. وأن (٤٪) فقط من شركات الخدمات و (٣٣٪) من الشركات الصناعية و (٤٠٪) من الشركات المالية و (٣٨٪) من شركات التأمين تستخدم وسائل أخرى بالإضافة إلى الوسائل المذكورة أعلاه في اتصالها وتفاعلها مع البيئة وعملائها. وتتضمن الوسائل الأخرى الاتصال المباشر مع العملاء والندوات والمحاضرات المعارض والنشرات. إن مختلف نشاطات التسويق والدعاية تدل على أهمية وضرورة وجدوى الانفتاح التنظيمي على البيئة المعاصرة التي تتميز بالتعقيد والتغير والمنافسة الشديدة.

جدول رقم (٥)

يبين الوضع التنافسي للشركات المبحوثة

ومدى الثقة في المناخ الاستثماري المحيط بها

الثقة في المناخ			مدى المنافسة			المنافسة		المنافسة والمناخ الاستثماري
كبير	متوسط	محدود	كبير	متوسط	محدود	غير موجودة	موجودة	القطاع
٢٦٪	٤٨٪	٢٦٪	٦١٪	٢٦٪	١٣٪	١٧٪	٨٣٪	الخدمات
٤٧٪	٤٧٪	٦٪	٤٦٪	٢٨٪	٢٦٪	٣٦٪	٦٤٪	الصناعي
٦٠٪	٤٠٪	-	٦٠٪	٣٥٪	٥٪	-	١٠٠٪	المالي
٢٧٪	٣١٪	١٩٪	٨١٪	٦٪	-	-	٨٧٪*	التأمين

* ١٣٪ من شركات التأمين المبحوثة لم يجيبوا على هذا السؤال .

ويدل الجدول رقم (٥) على وجود منافسة بدرجات متفاوتة في بيئة الشركات المبحوثة حيث إن (١٠٠٪) من شركات التأمين والشركات المالية و (٦٤٪) من الشركات الصناعية و (٨٣٪) من الشركات الخدمية ترى وجود شركات منافسة لها. ويتضح من نفس الجدول أن نسبة كبيرة من الشركات المبحوثة تواجه منافسة كبيرة من الشركات الأخرى. وأن هذه النسبة بلغت (٤٦٪) في القطاع الصناعي و (٦٠٪) في القطاع المالي و (٦١٪) في قطاع الخدمات و (٨١٪)

في قطاع التأمين. ويلاحظ ارتفاع نسبة المنافسة وشدها في قطاع التأمين خصوصاً. كما يلاحظ أيضاً من نفس الجدول غياب المنافسة في (١٧٪) من شركات الخدمات و (٣٦٪) من الشركات الصناعية مما يقلل من درجة انفتاح هذه الشركات.

وبالرغم من وجود المنافسة بين مختلف الشركات المبحوثة وغيرها، إلا أن معظم هذه الشركات لها ثقة متوسطة أو كبيرة في المناخ الاستثماري المحيط بها والذي يمكن تفسيره جزئياً بالتسهيلات الحكومية وقوانين تشجيع الاستثمار ومناخ الحرية التجارية وغيرها. ويبين الجدول رقم (٥) أن (٤٨٪) من شركات الخدمات و (٤٧٪) من الشركات الصناعية و (٤٠٪) من الشركات المالية و (٣١٪) من شركات التأمين لها ثقة متوسطة في المناخ الاستثماري المحيط بها بينما (٦٪) من الشركات الصناعية و (٢٦٪) من شركات الخدمات و (١٩٪) من شركات التأمين ولاشيء من الشركات المالية لها ثقة محدودة في المناخ الاستثماري. كما أن (٢٦٪) من شركات الخدمات و (٤٧٪) من الشركات الصناعية و (٦٠٪) من الشركات المالية و (٣٧٪) من شركات التأمين لها ثقة كبيرة في المناخ الاستثماري الموجود في الأردن .

جدول رقم (٦)

يبين قدرة الشركات المبحوثة في الحصول على مدخلاتها المختلفة

ومدى استقرار أوضاعها الداخلية

مدى استقرار الأوضاع الداخلية			قدرة الشركات في الحصول على مدخلاتها			الحصول على المدخلات واستقرار الأوضاع الداخلية
كبيرة	متوسطة	محدودة	كبيرة	متوسطة	محدودة	القطاع
٤٣٪	٤٨٪	٩٪	٤٤٪	٤٣٪	١٣٪	الخدمات
٦٩٪	٢٨٪	٣٪	٦٧٪	٣٣٪	-	الصناعي
٧٥٪	٢٠٪	٥٪	٨٠٪	١٠٪	١٠٪	المالي
٨١٪	٦٪	-	٤٣٪	٤٤٪	-	التأمين

يتبين من الجدول رقم (٦) أن معظم الشركات المبحوثة لها قدرة متوسطة أو كبيرة في الحصول على مختلف مدخلاتها البشرية والمادية وغيرها. كما أن الأوضاع الداخلية لهذه الشركات تشير إلى درجة متوسطة أو كبيرة من الاستقرار. ويلاحظ من الجدول المذكور أن (١٠٪) من الشركات المالية و (١٣٪) من شركات الخدمات ولاشيء من الشركات الصناعية والتأمين تجدد صعوبة في الحصول على مدخلاتها. كما أن (٣٪) من الشركات الصناعية و (٥٪) من الشركات

المالية و(٩٪) من شركات الخدمات ولاشيء من شركات التأمين ترى استقراراً محدوداً في أوضاعها الداخلية خصوصاً المالية والإدارية ويبين نفس الجدول أن (٤٤٪) من شركات الخدمات و(٦٧٪) من الشركات الصناعية و(٨٠٪) من الشركات المالية و(٤٣٪) من شركات التأمين يتوافر لديها قدرات كبيرة في الحصول على ما تحتاجه من مدخلات. كما أن غالبية الشركات تشعر باستقرار أوضاعها المالية والإدارية والداخلية عموماً. وكان الشعور بالاستقرار الداخلي كبيراً لدى (٤٣٪) من شركات الخدمات و(٦٩٪) من شركات الصناعة و(٧٥٪) من الشركات المالية و(٨١٪) من شركات التأمين.

ويلاحظ بشكل عام من النسب التي يحتويها الجدول رقم (٦) ارتفاع قدرات الشركات المبحوثة في مجال حصولها على مدخلاتها واستقرار كبير نسبياً في أوضاعها المالية والإدارية والداخلية عموماً. وبالتالي، فإن هذه المؤشرات تدل على تأثير إيجابي أكبر لصالح هذه الشركات في تعاملها مع بيئتها المحيطة.

جدول رقم (٧)

يبين خصائص البيئة المحيطة في الشركات المبحوثة

درجة استقرارها			طبيعة مكوناتها			خصائص البيئة
كبيرة	متوسطة	محدودة	معقدة	متوسطة	بسيطة	القطاع
١٢٪	٦٦٪	٢٢٪	٢٦٪	٤٨٪	٢٦٪	الخدمات
٣٣٪	٥٦٪	١١٪	١٤٪	٩٨٪	٢٨٪	الصناعي
٢٠٪	٧٠٪	١٠٪	٣٥٪	٥٠٪	١٥٪	المالي
٣٥٪	٥٠٪	١٥٪	٣٥٪	٥٠٪	١٥٪	التأمين

أما بالنسبة لخصائص البيئة المحيطة بالشركات المبحوثة ومكوناتها ومدى استقرارها فقد تبين من الجدول رقم (٧) أن هذه البيئة تميل إلى التعقيد والاستقرار بشكل متوسط. حيث إن نسبة كبيرة من الشركات المبحوثة بلغت (٤٨٪) في القطاع الخدمي و(٥٨٪) في القطاع الصناعي و(٥٠٪) في كل من قطاعي المالية والتأمين ترى أن البيئة المحيطة متوسطة من حيث المكونات ودرجة التعقيد كما أن (٦٦٪) من الشركات في قطاع الخدمات و(٥٦٪) في قطاع الصناعة، و(٧٠٪) في القطاع المالي و(٥٠٪) في قطاع التأمين ترى أن بيئتها متوسطة في الاستقرار. ويشير الجدول رقم (٧) إلى أن نسبة قليلة من الشركات ترى أن بيئتها بسيطة من حيث المكونات ومحدودة الاستقرار. إن الاتجاه العام الذي يمكن استخلاصه من الجدول رقم (٧) حول خصائص البيئة المحيطة هو أنها

معقدة ومستقرة نسبياً. وهذا يعني وجود جوانب كثيرة التداخل والتشابك، مما يتطلب جهوداً أكبر في الانفتاح على البيئة والتعامل معها ومتابعة المستجدات فيها. إن استقرار البيئة المحيطة في الشركات المبحوثة يعزز من إمكانياتها في السيطرة على هذه البيئة وتوجيهها والتأثير فيها بما يحقق مصالح وأهداف هذه الشركات. كما أن الاستقرار البيئي يساعد في التنبؤ بالمتغيرات والتطورات البيئية ويمكن الشركات من اتخاذ الاحتياطات لمواجهةها والتكيف معها.

ويبين الجدول رقم (٨) وجود إمكانية متوسطة أو كبيرة لدى الشركات المبحوثة في التنبؤ في التغيرات في البيئة الخارجية المحيطة بها. وبالتالي انسجام المعلومات والتحليل المستخلص من الجدولين (٧ ، ٨) من حيث إن البيئة متوسطة الاستقرار يمكن التنبؤ بتغيرها بشكل متوسط أيضاً أو كبير وفقاً لما تشير إليه النسب المبينة في الجدولين المذكورين.

جدول رقم (٨)

يبين إمكانية الشركات المبحوثة في التنبؤ
بالتغيرات الخارجية وكيفية مواجهتها

القطاع	إمكانية التنبؤ بالمتغيرات في البيئة الخارجية			كيفية مواجهة التغيرات		
	محدودة	متوسطة	كبيرة	المقاومة	التكيف	الاحتياطات المسبقة
الخدمات	٪٢٦	٪٦١	٪١٣	-	٪٦١	٪٣٩
الصناعي	٪٢٢	٪٦١	٪١٧	٪٣	٪٧٥	٪٢٢
المالي	٪٣٠	٪٣٥	٪٣٥	-	٪٧٠	٪٣٠
التأمين	٪٢٥	٪٥٦	٪١٩	-	٪٣١	٪٦٩

ويتضح من الجدول رقم (٨) أن (٦١٪) من الشركات في كل من القطاع الصناعي وقطاع الخدمات و (٥٦٪) من شركات التأمين و (٣٥٪) من الشركات المالية لديها إمكانيات متوسطة في التنبؤ بالتغيرات البيئية. كما أن (١٣٪) من شركات الخدمات و (١٧٪) من الشركات الصناعية و (٣٥٪) من الشركات المالية و (١٩٪) من شركات التأمين لديها إمكانيات كبيرة في التنبؤ بالتغيرات البيئية وتراوحت نسبة الشركات التي لديها إمكانيات محدودة في التنبؤ في التغيرات البيئية بين (٢٢٪) في شركات القطاع الصناعي و (٣٠٪) في القطاع المالي و (٢٥٪) في قطاع التأمين و (٢٦٪) في قطاع الخدمات.

أما سبل مواجهة التغيرات في البيئة فكانت من خلال التكيف أو الاحتياطات المسبقة في جميع الشركات المبحوثة باستثناء (٣٪) من الشركات الصناعية التي أبدت اتجاهًا لمقاومة التغيرات في البيئة. وتبين من الجدول رقم (٨) أيضًا أن (٦١٪) من شركات الخدمات و (٧٥٪) من الشركات الصناعية و (٧٠٪) من الشركات المالية و (٣١٪) من شركات التأمين تواجه التغيرات البيئية من خلال إجراءات التكيف مع هذه الشركات، بينما تواجه بقية الشركات هذه التغيرات من خلال الاحتياطات المسبقة مثل الخطط البديلة والاحتياطات المالية وغيرها.

أما بالنسبة لمدى تأثير الشركات المبحوثة والتطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية في البيئة المحيطة بها فقد تبين من الجدول رقم (٩) وجود تأثير متفاوت بين هذه الشركات كما أن تأثير التطورات الاقتصادية والتكنولوجية بشكل عام كان أكبر من تأثير التطورات السياسية والاجتماعية. حيث تراوح تأثير التطورات السياسية بشكل محدود بين (٤٥٪ - ٥٨٪) وتأثير التطورات الاجتماعية بشكل محدود بين (١٥٪ - ٣٥٪) في مختلف القطاعات، بينما كان التأثير الاقتصادي بنسب تراوحت بين (٥٪ - ١٣٪) والتأثير التكنولوجي بنسب تراوحت بين (٣٪ - ٣٩٪) في مختلف القطاعات أيضًا. أي إن نسبة كبيرة من الشركات المبحوثة ترى أن تأثير التطورات السياسية والاجتماعية عليها محدودًا بينما ترى عكس ذلك بالنسبة لتأثير التطورات الاقتصادية والتكنولوجية عليها. كما يلاحظ أيضًا أن التطورات الاقتصادية تحتل المرتبة الأولى في التأثير على أوضاع الشركات المبحوثة، يليها التطورات التكنولوجية ثم التطورات الأخرى. إن هذا التحليل لا يعني بأي شكل من الأشكال إهمال أو عدم أهمية التأثيرات السياسية والاجتماعية على أوضاع الشركات المبحوثة، وإنما يقصد منه توضيح وتحديد الأهمية النسبية لكل من التأثيرات المذكورة على أوضاع هذه الشركات.

ويتبين أيضًا من الجدول رقم (٩) تفاوت نسبي في تأثير مختلف التطورات على القطاعات المختلفة التي تنتمي إليها الشركات المبحوثة، فمثلاً كان للتأثير التكنولوجي تأثيراً أكبر على القطاعات المالية والصناعية منه على القطاعات الأخرى (التأمين والخدمات). وكان تأثير التطورات الاجتماعية أكبر على القطاعات الخدمية بشكل ملحوظ منه على القطاعات الأخرى عمومًا. أما التأثير الاقتصادي فقد كان كبيراً ومتقارباً في قطاعات الصناعة والمال والخدمات، بينما كان أكبر من ذلك بكثير نسبياً في قطاع التأمين. وكانت التأثيرات السياسية على الشركات المبحوثة متقاربة نسبياً وأقل من غيرها.

أما بالنسبة لتأثير الشركات المبحوثة في التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، فقد كان محدوداً بشكل عام وبالمقارنة مع تأثير هذه التطورات على هذه الشركات. أي إن الشركات المبحوثة كانت تتأثر نسبياً بشكل أكبر مما تؤثر في التطورات البيئية المختلفة. ويبين الجدول رقم (١٠) تأثيراً متفاوتاً لهذه الشركات في التطورات السياسية والاجتماعية والاقتصادية التكنولوجية.

جدول رقم (٩)
بين مدى تأثير الشركات المبحوثة في التطورات السياسية
والاقتصادية والاجتماعية والتكولوجية

التكولوجية		الاجتماعية		الاقتصادية		السياسية		تأثير التطورات
متوسط	كبير	متوسط	كبير	متوسط	كبير	متوسط	كبير	
كبير	متوسط	محدود	كبير	محدود	كبير	متوسط	محدود	القطاع
%٢٦	%٣٥	%٣٩	%٤٣	%٢٢	%٣٥	%١٣	%٣٥	الخدمات
%٤٤	%٥٣	%٣	%١٧	%٥٠	%٢٣	%١٧	%٢٥	الصناعي
%٥٥	%٣٥	%١٠	%٣٠	%٥٥	%١٥	%٧٠	%٢٥	المالي
%١٩	%٥٦	%٢٥	%٣١	%٦٩	—	%٩٤	%٦	التأمين

جدول رقم (١٠)
بين مدى تأثير الشركات المبحوثة في التطورات السياسية
والاقتصادية والاجتماعية والتكولوجية

التكولوجية		الاجتماعية		الاقتصادية		السياسية		تأثير الشركات في التطورات
متوسط	كبير	متوسط	كبير	متوسط	كبير	متوسط	كبير	
كبير	متوسط	محدود	كبير	محدود	كبير	متوسط	محدود	القطاع
%٢٦	%٣٥	%٣٩	%٤٣	%٢٢	%٣٥	%١٣	%٣٥	الخدمات
%١٤	%٥٠	%٣٦	%٢٢	%٤٢	%٢٥	%٤٧	%٢٨	الصناعي
%١٥	%٣٠	%٥٥	%١٠	%٣٥	%٢٥	%٥٥	%٢٠	المالي
%١٣	%١٨	%٦٩	%٣١	%٥٦	%١٣	%٥٠	—	التأمين

يلاحظ أن التأثير السياسي كان محدوداً جداً من قبل الشركات المبحوثة بنسب بلغت (٤٨٪) في قطاع الخدمات و (٨٩٪) في قطاع الصناعة و (٩٥٪) في القطاع المالي (١٠٠٪) في قطاع التأمين، حيث إن هذه تمثل نسب الشركات التي رأت تأثيرها محدوداً في التطورات السياسية. أما التأثيرات الاجتماعية للشركات المبحوثة فكانت أكبر من التأثيرات السياسية، حيث تبين من الجدول رقم (١٠) نسباً أقل للتأثير المحدود تمثلت في (٣٥٪) في قطاع الخدمات و (٤٢٪) في قطاع الصناعة و (٣٥٪) في قطاع المالية و (١٣٪) في قطاع التأمين. أما نسبة الشركات التي رأت أن تأثيرها في التطورات التكنولوجية محدودة فقد بلغت (٣٩٪) في قطاع الخدمات و (٣٦٪) في قطاع الصناعة و (٥٥٪) في قطاع المالية و (٦٩٪) في قطاع التأمين. أما نسبة الشركات التي رأت أن تأثيرها محدوداً في التطورات الاقتصادية فقد بلغت أدنى حدودها (١٣٪) في قطاع الخدمات و (٢٠٪) في قطاع المالية و (٢٨٪) في قطاع الصناعة ولا شيء في قطاع التأمين. وبشكل عام فإن ترتيب تأثير الشركات في التطورات المختلفة كان منسجماً مع التحليل السابق بالنسبة لأثر هذه التطورات على تلك الشركات. حيث احتلت التأثيرات الاقتصادية المرتبة الأولى في الأهمية تليها التأثيرات التكنولوجية والاجتماعية والسياسية. كما يبين الجدول رقم (١٠) وجود تفاوت نسبي في مدى التأثير على التطورات المختلفة من قبل الشركات المبحوثة وفي القطاعات المختلفة. فمثلاً كان تأثير شركات الخدمات على التطورات السياسية أكبر من تأثير شركات الصناعة وهذه أكبر من تأثير الشركات المالية بينما لم يظهر سوى تأثير محدود جداً لشركات التأمين في التطورات السياسية. أما ترتيب تأثير الشركات المبحوثة في التطورات الاقتصادية فقد احتلت الشركات الخدمية المرتبة الأولى وشركات التأمين المرتبة الثانية ثم الشركات المالية وأخيراً الصناعية. واحتلت شركات التأمين المرتبة الأولى في التأثير في التطورات الاجتماعية تلتها شركات الخدمات والمالية في مرتبة واحدة ثم المرتبة الرابعة احتلتها الشركات الصناعية. أما في مجال التأثيرات التكنولوجية فقد كانت الشركات الصناعية في المرتبة الأولى ثم الشركات الخدمية ثم الشركات المالية وشركات التأمين.

وأخيراً وبالرغم من المحدودية النسبية لتأثير الشركات المبحوثة في التطورات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية بالمقارنة مع تأثير هذه التطورات على الشركات المبحوثة، فإن ترتيب هذه التأثيرات كان الاقتصادية أولاً والتكنولوجية ثانياً والاجتماعية ثالثاً والسياسية رابعاً.

جدول رقم (١١)

يبين أثر التشريعات الحكومية والانفتاح والحرية التجارية
على نشاطات وأوضاع الشركات المبحوثة

الانفتاح والحرية			التشريعات			أثر التشريعات والانفتاح على الشركات
محايد	سليبي	إيجابي	كبير	متوسط	محدود	القطاع
٪١٣	-	٪٨٧	٪٦٥	٪٢٢	٪١٣	الخدمات
٪١٩	٪١٧	٪٦٤	٪٤٤	٪٣٩	٪١٧	الصناعي
٪٥	-	٪٩٥	٪٦٠	٪٣٥	٪٥	المالي
٪٦	-	٪٩٤	٪٦٩	٪٣١	-	التأمين

أما بالنسبة لأثر التشريعات الحكومية وسياسات التدخل الحكومي أو الانفتاح وحرية التجارة على أوضاع الشركات المبحوثة، فقد تبين من الجدول رقم (١١) أن معظم هذه الشركات ترى تأثيراً متوسطاً أو كبيراً على أوضاعها العامة. وتبين أن (٪٦٥) من شركات الخدمات و (٪٤٤) من الشركات الصناعية و (٪٦٠) من الشركات المالية و (٪٦٩) من شركات التأمين ترى تأثيراً كبيراً للتشريعات الحكومية على أوضاع الشركات. كما أن (٪١٣) من شركات الخدمات و (٪١٧) من شركات الصناعة و (٪٥) من الشركات المالية ولا شيء من شركات التأمين ترى تأثيراً محدوداً للتشريعات عليها، كما أن بقية الشركات ترى تأثيراً متوسطاً للتشريعات على أوضاعها. أما تأثير الانفتاح وحرية التجارة فقد رأت الغالبية العظمى من الشركات المبحوثة بأنه إيجابي ولصالحها، بينما رأت (٪١٧) من الشركات الصناعية فقط ولا شيء من الشركات الأخرى أن تأثير الانفتاح سلبي. ويمكن تفسير التأثير السلبي لبعض الشركات الصناعية فيما يتعلق بالانفتاح والحرية التجارية من خلال الدعم الحكومي الذي تحصل عليه هذه الشركات، حيث إن الانفتاح يتنافى مع الدعم الحكومي عموماً. ورأت نسبة محدودة من الشركات أن تأثير الانفتاح محدود حيث بلغت هذه النسبة (٪١٣) في قطاع الخدمات و (٪١٩) في قطاع الصناعة و (٪٥) في القطاع المالي و (٪٦) في قطاع التأمين.

جدول رقم (١٢)

يبين مدى قيام الشركات المبحوثة بنشاطات لخدمة المجتمع

والبيئة المحيطة وأهم هذه النشاطات

نشاطات خدمة المجتمع	موجودة	غير موجودة	أهم النشاطات		
			المحافظة على البيئة	التبرعات	اجتماعية وثقافية ورياضية
الخدمات	٪٧٨	٪٢٢	٪٣٩	٪٦٥	٪٤٨
الصناعي	٪٨٣	٪١٧	٪٦٧	٪٦٩	٪٣٣
المالي	٪١٠٠	-	٪٣٥	٪٩٠	٪٧٥
التأمين	٪٨٧	٪١٣	٪٣٨	٪٨١	٪٦٩

إن انفتاح الشركات المبحوثة على بيئتها يتطلب القيام ببعض الخدمات والنشاطات الاجتماعية والثقافية والخيرية وغيرها من الأعمال التي تساعد في تدعيم الأوضاع الإدارية والمالية والعامّة لهذه الشركات. ويبين الجدول رقم (١٢) أن (٪٧٨) من شركات الخدمات و (٪٨٣) من الشركات الصناعية و (٪٨٧) من شركات التأمين وجميع الشركات المالية تقوم ببعض نشاطات خدمة المجتمع. كما يبين نفس الجدول بأن (٪٣٩) من شركات الخدمات و (٪٦٧) من الشركات الصناعية و (٪٣٥) من الشركات المالية و (٪٣٨) من شركات التأمين تقوم بنشاطات تتعلق بحماية البيئة والمحافظة عليها. كما أن (٪٦٥) من شركات الخدمات و (٪٦١) من الشركات الصناعية و (٪٩٠) من الشركات المالية و (٪٨١) من شركات التأمين تبرع بالأموال لأغراض خيرية وإنسانية. وأن (٪٤٨) من شركات الخدمات و (٪٣٣) من الشركات الصناعية و (٪٧٥) من الشركات المالية و (٪٦٩) من شركات التأمين تقوم بنشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية وغيرها من النشاطات المماثلة لخدمة المجتمع وزيادة التفاعل معه.

يتضمن الانفتاح العام للشركات المبحوثة عوامل وعناصر تتعلق بعلاقتها مع البيئة الخارجية والتي بحدّها أهمها في الصفحات السابقة، بالإضافة إلى عناصر تتعلق بالعلاقات والأوضاع الداخلية لهذه الشركات. حيث كان من أهم عناصر الانفتاح الداخلي ما يلي:

- مدى استعمال الأساليب الإدارية المعاصرة من نظم وإجراءات وتكنولوجيا وغيرها.
- مدى الاهتمام برضا العاملين وحوافزهم المادية والمعنوية مثل الرواتب والمكافآت والجوائز التقديرية.
- مدى المشاركة في اتخاذ القرارات في التنظيم، ويتضمن ذلك درجة تفويض السلطة واللامركزية والاتصالات الصاعدة والنازلة والأفقية والتشاور والتعاون والتنسيق وغيرها.

جدول رقم (١٣)
يبين مدى اهتمام الشركات المبحوثة ومتابعتها للتطورات والأساليب الإدارية المعاصرة
وبعض عوامل الانفتاح التنظيمي الداخلي

مدى الاهتمام في	الأساليب الإدارية المعاصرة			الحوافز ورضا العاملين			المشاركة في القرارات			الاعتماد على اللجان			المنح الإداري والروح المعنوية		
	كبير	متوسط	محدود	كبير	متوسط	محدود	كبير	متوسط	محدود	كبير	متوسط	محدود	كبير	متوسط	محدود
التأمن	%١٣	%٥٦	%٣١	—	%٤٤	%٥٦	%١٢	%٥٠	%٣٨	%٣١	%٣٨	—	%٧٨	%٨١	%١٦
الخدمات الصناعي	%٥	%٥٣	%٤٢	%١١	%٢٠	%٦٩	%٢٠	%٤٩	%٣١	%٤٩	%٤٩	%٣١	%٣٤	%٥٨	%١١
القطاعات	%٢٢	%٣٥	%٤٣	%١٣	%٤٨	%٣٩	%٤٣	%٣٥	%٢٢	%٣٩	%٢٦	%٥٨	%٩	%٦٨	%٤٤
المالي	—	%٣٥	%٦٥	%٥	%٣٥	%٦٠	%١٥	%٣٥	%٥٠	%٥٥	%٤٠	%٥	%٥١	%٨٠	%٥٦

(د) مدى انتشار اللجان والمجالس كأساليب للعمل الجماعي والمشاركة والاهتمام بالآراء والمصالح المختلفة لكافة أعضاء التنظيم.

(و) المناخ الإداري العام والروح المعنوية، أي الجو السائد في المنظمة من علاقات واتجاهات وقيم وفلسفات اجتماعية وإدارية وتصميم المكاتب وغيرها.

يلاحظ من الجدول رقم (١٣) اهتمام كبير في الأساليب الإدارية المعاصرة لدى (٤٣٪) من الشركات في قطاع الخدمات و (٤٢٪) في قطاع الصناعة و (٦٥٪) في القطاع المالي و (٣١٪) في قطاع التأمين. كما يلاحظ من نفس الجدول بأن (٢٢٪) من شركات الخدمات و (٥٪) من شركات الصناعة ولا شيء من الشركات المالية و (١٣٪) من شركات التأمين أظهرت اهتماماً محدوداً في هذه الأساليب، بينما أبدت بقية الشركات المبحوثة اهتماماً متوسطاً فيها.

كما تبين من الجدول رقم (١٣) اهتماماً متوسطاً أو كبيراً في توفير الحوافز وتحقيق رضا العاملين في الشركات المبحوثة في مختلف القطاعات. وأن (٣٩٪) من شركات الخدمات و (٦٩٪) من الشركات الصناعية و (٦٠٪) من الشركات المالية و (٥٦٪) من شركات التأمين قد أظهرت اهتماماً كبيراً في مجال الحوافز ورضا العاملين فيها. كما أن (١٣٪) من الشركات في قطاع الخدمات و (١١٪) في قطاع الصناعة و (٥٪) في القطاع المالي ولا شيء في قطاع التأمين أظهرت اهتماماً محدوداً في هذا الخصوص، بينما أظهرت بقية الشركات اهتماماً متوسطاً في هذا المجال أيضاً.

أما بالنسبة لمشاركة العاملين واتخاذ القرارات فيدل الجدول رقم (١٣) على اهتمام أقل نسبياً من الاهتمام بالأساليب المعاصرة وبالحوافز، حيث إن (٤٣٪) من الشركات في قطاع الخدمات و (٢٠٪) في قطاع الصناعة و (١٥٪) في القطاع المالي و (١٢٪) في قطاع التأمين أظهرت اهتماماً محدوداً في المشاركة وأظهرت (٢٢٪) من الشركات في القطاع الخدمي و (٣١٪) من الشركات الصناعية و (٥٠٪) من الشركات المالية و (٣٨٪) من شركات التأمين اهتماماً كبيراً في إشراك العاملين في اتخاذ القرارات، بينما أظهرت بقية الشركات اهتماماً متوسطاً في هذه المسألة.

أما مدى الاهتمام في اللجان والمجالس فقد تبين من الجدول رقم (١٣) أن حوالي ثلث الشركات المبحوثة تعتمد في أعمالها على مثل هذه المجالس واللجان. كما أن (٣٩٪) من الشركات في قطاع الخدمات و (١٨٪) في قطاع الصناعة و (٢٥٪) في القطاع المالي و (٣١٪) في قطاع التأمين تعتمد بشكل محدود على اللجان والمجالس، بينما يبين نفس الجدول أيضاً أن بقية الشركات تعتمد بشكل متوسط على اللجان والمجالس في أعمالها المختلفة.

ويبين الجدول رقم (١٣) أن (٤٣٪) من شركات الخدمات و (٦١٪) من شركات الصناعة و (٦٥٪) من الشركات المالية و (٦٢٪) من شركات التأمين أظهرت اهتماماً كبيراً في خلق المناخ

الإداري الملائم والمحافظة على روح معنوية عالية للعاملين فيها. كما أن (٩٪) من الشركات في قطاع الخدمات و (١٤٪) في قطاع الصناعة و (٥٪) في القطاع المالي ولاشياء من شركات التأمين لديها اهتمام محدود في هذا المجال، بينما أظهرت بقية الشركات اهتماماً متوسطاً في المناخ الإداري والروح المعنوية. بشكل عام يتبين أن هناك اهتماماً ملحوظاً من قبل الشركات المبحوثة في توفير المناخ الإداري الملائم وتدعيم الروح المعنوية للعاملين، وهي مؤشرات تعمق مفهوم الانفتاح الداخلي والعام لهذه الشركات.

تبين من الجدول رقم (١٤) وجود بعض المشكلات التي تواجهها الشركات المبحوثة في مجال علاقاتها البيئية داخلياً وخارجياً، حيث تتفاوت الأهمية النسبية لهذه المشكلات بين الشركات المختلفة في القطاعات الصناعية والخدمية والمالية والتأمين. ويلاحظ أن نسبة غير قليلة من الشركات المبحوثة امتنعت عن إبداء المشكلات التي تواجهها في هذا المجال وتراوحت هذه النسبة بين (٢٥٪) في قطاع التأمين و (٤٠٪) في القطاع المالي و (٣٠٪) في قطاع الخدمات و (٣٩٪) في قطاع الصناعة. وقد يعود السبب في ذلك لطبيعة السؤال المفتوح المتعلق بالمشكلات وما يحتاجه من وقت وجهد واستعداد للإجابة، بالإضافة إلى عوامل أخرى قد ترتبط بالخوف والحذر من إبداء المشكلات وغير ذلك من الأسباب المحتملة للامتناع عن إبداء المشكلات في مجال الانفتاح التنظيمي.

ويمكن تصنيف المشكلات التي أظهرتها الشركات المبحوثة والتي يحتويها الجدول رقم (١٤)

في الفئات الرئيسة التالية:

(أ) مشكلات داخلية تتصل بالأمر المالية والإدارية والتنظيمية وأهمها:

- ١- ضعف المشاركة في اتخاذ القرار وتركيز السلطة.
- ٢- نقص الكفايات والخبرات الإدارية الجيدة.
- ٣- نقص الحوافز وعدم رضا العاملين.
- ٤- الروتين وعدم فعالية اللجان والمجالس.
- ٥- عدم تكافؤ الفرص ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

(ب) مشكلات خارجية في البيئة المحيطة وأهمها:

- ١- عدم الاستقرار البيئي العام خصوصاً الأوضاع الاقتصادية.
- ٢- ضعف الثقة والاتصال والوعي في العلاقة بين الشركات وعملائها.
- ٣- المنافسة الشديدة.
- ٤- عوائق تشريعية وإدارية حكومية.
- ٥- عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية الهامة.

- ٦- تدني أسعار المنتجات.
٧- عدم توافر العملات الصعبة.
٨- صعوبة الحصول على المواد الأولية.

جدول رقم (١٤)

يبين أهم المشكلات التي تواجهها الشركات المبحوثة ونسبة تكرارها في القطاعات المختلفة

المشكلات*				نسبة تكرارها حسب القطاعات		
	التأمين	المالي	الصناعي	الخدمات		
١- ضعف المشاركة في اتخاذ القرارات وتركيز السلطة	٪٢٢	٪٣٥	٪١١	٪٢٥		
٢- عدم الاستقرار العام (الاقتصادي خاصة)	٪٢٢	٪٣٠	٪١١	٪١٩		
٣- ضعف الثقافة والاتصال والوعي في العلاقة بين الشركة وعملائها	٪١٧	٪١٠	٪٦	٪٤٤		
٤- نقص الكفايات والخبرات الإدارية الجيدة	٪١٣	٪٢٠	٪١٤	٪١٩		
٥- المنافسة الشديدة	٪١٣	-	٪٦	٪٣١		
٦- نقص الحوافز وعدم رضا العاملين	٪١٣	٪١٥	٪٨	٪١٩		
٧- مشكلات تنظيمية كالروتين وعدم فعالية اللجان والمجالس	٪٩	٪١٥	-	٪١٣		
٨- عدم تكافؤ الفرص ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب	٪٩	٪١٥	-	-		
٩- عوائق تشريعية وإدارية حكومية	٪٩	-	٪١٤	٪١٣		
١٠- عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية الهامة	٪٩	٪١٥	٪١١	٪١٩		
١١- تدني أسعار المنتجات	-	-	٪١٤	-		
١٢- عدم توافر العملات الصعبة	-	-	٪٨	-		
١٣- صعوبة الحصول على المواد الأولية	-	-	٪٦	-		

* كانت نسبة الاستجابة للسؤال حول المشكلات (٧٠٪) في قطاع الخدمات و (٦١٪) في قطاع الصناعة و (٦٠٪) في قطاع المالية و (٧٥٪) في قطاع التأمين.

ومن الطبيعي أن المشكلات المذكورة أعلاه مترابطة ومتداخلة وتؤثر في بعضها البعض وقد جاء فصلها وتصنيفها لتسهيل عملية تحديدها وتحليلها ومعرفة أهميتها النسبية وفقاً لما أوردته الشركات المبحوثة في إجاباتها. ويلاحظ من الجدول رقم (١٤) تدني نسبي في تكرار المشكلات المذكورة نظراً لوجود نسبة امتناع عن الإجابة تراوحت بين (٢٥٪ - ٤٠٪) واختلاف في طبيعة الشركات وأوضاعها المالية والإدارية وعلاقتها البيئية والقطاعات التي تنتمي إليها.

وقد بلغت أعلى نسبة تكرار لمشكلة ضعف الثقة والاتصال في قطاع التأمين وهي (٤٤٪) والتي تمثلت بضعف ثقة العملاء في بعض شركات التأمين بشكل خاص والشركات الأخرى بشكل عام وفقاً لآراء الشركات المبحوثة. كما بلغت أدنى نسبة تكرار (٦٪) وكانت حول مشكلتي المنافسة وصعوبة الحصول على المواد الأولية والقطاع الصناعي.

أما مشكلة ضعف المشاركة فقد أظهرتها (٢٢٪) من الشركات في قطاع الخدمات و (١١٪) في قطاع الصناعة و (٣٥٪) في القطاع المالي و (٢٥٪) في قطاع التأمين. ويبين الجدول رقم (١٤) أيضاً أن نفس النسب تقريباً في القطاعات المذكورة أظهرت مشكلة عدم الاستقرار في الأوضاع الاقتصادية والعامة.

ويبين نفس الجدول رقم (١٤) أن (١٣٪) من الشركات في قطاع الخدمات و (١٤٪) في قطاع الصناعة و (٢٠٪) في القطاع المالي و (١٩٪) في قطاع التأمين تواجه مشكلة نقص الكفايات والخبرات الجيدة. ويلاحظ أيضاً أن (١٣٪) من شركات الخدمات و (٦٪) من الشركات الصناعية و (٣١٪) من شركات التأمين تواجه مشكلة المنافسة الشديدة في مجال نشاطها. أما نقص الحوافز فقد كانت مشكلة (١٣٪) من الشركات في قطاع الخدمات و (٨٪) في القطاع الصناعي و (١٥٪) في القطاع المالي و (٩٪) في قطاع التأمين.

ويبين الجدول نفسه أن (٩٪) من الشركات في قطاع الخدمات تواجه مشاكل الروتين وعدم تكافؤ الفرص وعوائق تشريعية ويشاركها في هذه المشكلات (١٥٪) من الشركات المالية و (١٣٪) من شركات التأمين و (١٤٪) من الشركات الصناعية.

أما مشكلة عدم القدرة على التنبؤ بالتغيرات البيئية الهامة فقد تبين من الجدول رقم (١٤) أيضاً أن (٩٪) من شركات الخدمات و (١١٪) من الشركات الصناعية و (١٥٪) من الشركات المالية و (١٩٪) من شركات التأمين تواجه هذه المشكلة. وأخيراً فإن (١٤٪) من الشركات الصناعية فقط تواجه مشكلة تدني أسعار منتجاتها و (٨٪) من هذه الشركات أيضاً مشكلة عدم توافر العملات الصعبة إضافة إلى أن (٦٪) منها تواجه الحصول على المواد الأولية بينما لم تظهر مثل هذه المشكلات في القطاعات الأخرى.

وبناءً على المشكلات التي أظهرتها الشركات المبحوثة، فقد أبدت اقتراحات محددة لمواجهة تلك المشكلات حيث يبين الجدول رقم (١٥) أهم هذه المقترحات وأهميتها النسبية من حيث التكرار. وقد تطابقت نسبة الامتناع عن الإدلاء بالمقترحات مع نسبة الامتناع عن إبداء المشكلات المنوه عنها آنفاً وللأسباب المشروحة أيضاً. ويلاحظ من الجدول المذكور تفاوتاً نسبياً في تكرار هذه المقترحات بين مختلف الشركات في القطاعات المختلفة. كما يتبين أيضاً انسجام نسبي بين المشكلات والمقترحات التي أظهرتها الشركات المبحوثة.

ويمكن تصنيف هذه المقترحات بنفس الأسلوب الذي أتبعه الباحث في تصنيف المشكلات

وعلى النحو التالي:

جدول رقم (١٥)

يبين أهم المقترحات التي أبدتها الشركات المبحوثة
ونسبة تكرارها في القطاعات المختلفة

نسبة تكرارها في القطاعات				المقترحات*
التأمين	المالي	الصناعي	الخدمات	
٪٣٨	٪٢٥	٪١٩	٪٣٠	١- زيادة المشاركة في اتخاذ القرار وتحسين الاتصال والتعاون
٪٣١	٪٣٠	٪١٤	٪١٧	٢- تطوير نظام الحوافز وتحسينه
٪٢٥	٪٣٥	٪٨	٪٢٢	٣- الاهتمام بالتدريب وتطوير كفاءة العاملين
٪١٩	-	-	٪١٣	٤- توجيه الجامعات المحلية لتخريج الكفايات اللازمة لسوق العمل
٪١٣	-	٪١١	٪٩	٥- تحديث التشريعات والسياسات الحكومية بما يخدم الاقتصاد القومي
٪٦	-	٪١١	-	٦- تشجيع الاستثمارات الأجنبية
-	-	٪٨	-	٧- تطوير نظام الإنتاج والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة
٪١٣	-	٪١١	-	٨- المرونة وتبني استراتيجية محددة لمواجهة التغير والمستجدات
٪٢٥	-	٪١١	٪١٧	٩- تدعيم الثقة بين الشركة والمواطنين والاهتمام بالمستهلكين
-	-	٪٦	٪١٣	١٠- تسهيل حرية التجارة الخارجية والمحلية
-	٪٢٥	-	٪١٣	١١- تطوير نظم الإدارة وأساليبها
-	٪٢٠	٪٦	-	١٢- تشجيع البحث العلمي والندوات
٪١٩	-	-	٪١٣	١٣- التركيز على المفهوم المؤسسي للتنظيم وتكافؤ الفرص

* كانت نسبة الاستجابة للسؤال حول المقترحات (٧٠٪) في قطاع الخدمات و (٦١٪) في قطاع الصناعة و (٦٠٪) في قطاع المالية و (٧٥٪) في قطاع التأمين.

(أ) مقترحات تتعلق بالبيئة الداخلية وإدارة الشركات وسياساتها وأهم هذه المقترحات ما يلي:

- ١- زيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وتحسين الاتصال والتعاون بين مختلف العاملين في هذه الشركات.
- ٢- تطوير نظام الحوافز وتحسينه.
- ٣- الاهتمام بالتدريب وتطوير كفاءة العاملين.
- ٤- تطوير نظام الإنتاج والاستفادة من التكنولوجيا الحديثة.
- ٥- المرونة وتبني استراتيجية محددة لمواجهة التغيرات والمستجدات.
- ٦- تطوير نظم الإدارة وأساليبها.
- ٧- التركيز على المفهوم المؤسسي للتنظيم وتكافؤ الفرص.

(ب) مقترحات ترتبط بالعلاقة بين الشركات وبيئتها الخارجية وأهمها ما يلي:

- ١- توجيه الجامعات المحلية لتخريج الكفايات اللازمة لسوق العمل.
- ٢- تحديث التشريعات والسياسات الحكومية بما يخدم الاقتصاد القومي.

- ٣- تشجيع الاستثمارات الأجنبية.
- ٤- تدعيم الثقة بين الشركة والمواطنين والاهتمام بالمستهلكين.
- ٥- تسهيل حرية التجارة الخارجية والمحلية.
- ٦- تشجيع البحث العلمي والندوات.

إن هذه المقترحات مترابطة وتعزز بعضها البعض، كما أن بعض هذه المقترحات يقع تحت سيطرة إدارة الشركات وبعضها الآخر يتطلب مسؤولية مشتركة بين إدارة الشركات وجهات أخرى خاصة وحكومية وغيرها. ويتبين من الجدول رقم (١٥) أن مقترحات المشاركة والحوافز والتدريب قد جاءت من قبل بعض الشركات في جميع القطاعات، بينما لم تتكرر جميع المقترحات الأخرى في جميع القطاعات، وإنما تفاوتت تكرارها بين القطاعات المختلفة. ويتبين من نفس الجدول أن (٣٠٪) من الشركات الخدمية و (١٩٪) من شركات الصناعة و (٢٥٪) من الشركات المالية و (٣٨٪) من شركات التأمين اقترحت زيادة المشاركة في اتخاذ القرار من قبل العاملين فيها. أما تطوير نظام الحوافز فقد اقترحتته (١٧٪) من شركات الخدمات و (١٤٪) من شركات الصناعة و (٣٠٪) من شركات المالية و (٣١٪) من شركات التأمين. واقترحت (٢٢٪) من شركات الخدمات و (٨٪) من شركات الصناعة و (٣٥٪) من الشركات المالية و (٣٥٪) من شركات التأمين زيادة الاهتمام بنشاطات التدريب وتطوير كفاية العاملين فيها.

أما المقترحات الأخرى فلم تذكرها الشركات في آن واحد معاً، حيث إن (١٣٪) من شركات الخدمات و (١٩٪) من شركات التأمين اقترحت توجيه الجامعات لتخريج الطلبة وفقاً لحاجات سوق العمل ولم تذكر الشركات الأخرى شيئاً من هذا القبيل. ويبين الجدول رقم (١٥) أن (٩٪) من شركات الخدمات و (١١٪) من الشركات الصناعية و (١٣٪) من شركات التأمين اقترحت تحديث التشريعات الحكومية، واقتصر اقتراح تشجيع الاستثمار الأجنبي على (١١٪) من الشركات الصناعية و (٦٪) من شركات التأمين. كما انفردت الشركات الصناعية (٨٪ منها) في اقتراح تطوير نظم الإنتاج والتكنولوجيا. واقترحت (١١٪) من الشركات الصناعية و (١٣٪) من شركات التأمين فقط دون الشركات الأخرى زيادة المرونة ومواجهة التغيرات البيئية بناء على استراتيجيات محددة وواضحة. كما اقترحت (١٧٪) من شركات الخدمات و (١١٪) من الشركات المالية و (٢٥٪) من شركات التأمين تدعيم الثقة بين الشركات وعملائها والاهتمام برغبات المستهلكين. وتبين من نفس الجدول أيضاً أن (١٣٪) من شركات الخدمات أبدت اقتراحات تسهيل حرية التجارة وتطوير الإدارة شاركها في ذلك (٦٪) من شركات الصناعة بالنسبة لاقتراح حرية التجارة و (٢٥٪) من الشركات المالية بالنسبة لاقتراح تطوير الإدارة. كما يتبين من الجدول (١٥) اقتراح (٦٪) من الشركات الصناعية و (٢٠٪) من الشركات المالية

تشجيع البحث العلمي والندوات بينما اقترحت (١٣٪) من شركات الخدمات و (١٩٪) من شركات التأمين التركيز على المفهوم المؤسسي للتنظيم وتكافؤ الفرص.

وجملة القول بالنسبة للمقترحات التي أظهرتها الشركات المبحوثة في القطاعات المختلفة، فإن جميع هذه المقترحات تمثل جوانب ومؤشرات هامة تساعد في تطوير مفهوم الانفتاح التنظيمي على المستويات الداخلية والعلاقات الخارجية مع البيئة وتتماشى مع المفاهيم الإدارية الحديثة. كما أن هذه المقترحات ارتكزت في معظمها على المشكلات التي حددتها الشركات المبحوثة.

نتائج الدراسة

تبين من الدراسة الميدانية للشركات المساهمة العامة في الأردن أن مفهوم الانفتاح التنظيمي يتفاوت في مده وعمقه واتجاهه وفقاً للأوضاع الخاصة بهذه الشركات وطبيعة الظروف المحيطة بها. ويمكن أن نحدد أهم نتائج هذه الدراسة كما يلي:

١- تعتبر الشركات الصناعية ويليها الشركات المالية أكثر انفتاحاً على البيئة من شركات التأمين والخدمات بناء على مقاييس متوسط حجم العمالة فيها، اتساع النطاق الجغرافي للشركات المذكورة وتنوع طبيعة العملاء ووجود تفاعل كبير بينهم وبين الشركات الصناعية والمالية أكثر من شركات التأمين والخدمات.

٢- تبين وجود حاجة لنشاطات التسويق والدعاية والإعلان في معظم الشركات المبحوثة في كافة القطاعات بمستويات متفاوتة أكبرها في القطاع المالي ثم قطاع التأمين ثم قطاع الصناعة، وأخيراً كانت الحاجة لنشاطات الدعاية في شركات الخدمات أقل من غيرها. كما كانت الصحافة هي النمط السائد لوسائل الدعاية والإعلان التي تستعملها الشركة المبحوثة، بالإضافة إلى وسائل التلفزة والإذاعة والعينات والندوات والمعارض والنشرات.

٣- تبين وجود منافسة كبيرة بين غالبية الشركات المبحوثة في القطاعات المختلفة.

٤- كانت الثقة في المناخ الاستثماري المحيط بالشركات المبحوثة عموماً متوسطة أو كبيرة.

٥- دلت نتائج دراسة الميدانية على استقرار الأوضاع الداخلية للشركات المبحوثة وتمتعها بقدرة كبيرة في مجال الحصول على مختلف مدخلاتها البشرية والمادية من البيئة المحيطة.

٦- تبين أن طبيعة البيئة الخارجية للشركات المبحوثة تتميز بتعقيد متوسط أو كبير وبدرجة متوسطة أو كبيرة أيضاً من الاستقرار.

٧- أن معظم الشركات المبحوثة لها قدرة متوسطة أو كبيرة في مجال التنبؤ بالتغيرات البيئية والتي تواجهها جميع الشركات من خلال التكيف أو الاحتياطات المسبقة.

- ٨- وجود تأثير كبير للتشريعات والسياسات الحكومية المختلفة على أوضاع الشركات المبحوثة كما تبين أن الانفتاح والحرية التجارية لها آثار إيجابية على هذه الأوضاع.
- ٩- أن الغالبية العظمى من الشركات المبحوثة تقوم بنشاطات مختلفة للتفاعل مع البيئة وخدمتها بأشكال متعددة تشمل نشاطات خيرية وثقافية ورياضية. والتبرعات والمحافظة على البيئة.
- ١٠- وجود مؤشرات هامة للانفتاح الداخلي شملت الأساليب الإدارية المعاصرة والحوافز والمشاركة وتحسين المناخ الإداري العام على التوالي.
- ١١- تبين وجود بعض المشكلات الداخلية والبيئية التي تواجهها الشركات المبحوثة حيث كان على رأس هذه المشكلات ضعف المشاركة فقط اتخاذ القرار وعدم الاستقرار البيئي وضعف الاتصال ونقص الكفايات والحوافز وغيرها.
- ١٢- تم إثبات الفرضيات التالية التي أشرنا إليها في مقدمة هذه الدراسة:

(أ) وجود علاقة قوية وإيجابية بين درجة الانفتاح التنظيمي ومصلحة الشركة في هذا الانفتاح وارتباطه، بتحقيق أهدافها، حيث تمثل ذلك من خلال نشاطات الدعاية والتسويق والإعلان ونشاطات خدمة المجتمع والبيئة.

(ب) تبين وجود علاقة قوية وإيجابية بين درجة الانفتاح التنظيمي والوضع التنافسي للشركات المبحوثة، حيث كان هناك منافسة كبيرة بين الشركات التي تميزت بمقاييس الانفتاح التنظيمي المختلفة مثل حجم العمالة وتنوع المنتجات والنطاق الجغرافي ووسائل الدعاية وغيرها.

(ج) ثبت أن الشركات المبحوثة عموماً تتأثر في تطورات البيئة المحيطة بها أكثر مما تؤثر في هذه التطورات.

(د) ثبت أيضاً أن الشركات المبحوثة تتأثر في التطورات الاقتصادية أكثر من تأثرها في التطورات الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

التوصيات

بناء على نتائج الدراسة الميدانية يوصي الباحث بما يلي:

- ١- تدعيم جوانب الانفتاح التنظيمي العام على المستويات الداخلية للشركات المبحوثة وفي علاقاتها مع البيئة الخارجية المحيطة بها من خلال تحديد واضح لمفهوم الانفتاح التنظيمي، وبيان مقاييسه ومؤشراته والعمل على تعزيزها وتوجيهها بما يساعد على رفع الكفاية والفعالية التنظيمية في هذه الشركات.

- ٢- تحديد وتبني استراتيجيات واضحة لمواجهة التغيرات في البيئة والسيطرة على هذه التغيرات واحتوائها في الوقت والكيفية المناسبة.
- ٣- تحسين المناخ الإداري العام للشركات المبحوثة من خلال تطوير نظم وأساليب الإدارة والحوافز وزيادة المشاركة في اتخاذ القرارات وغيرها.
- ٤- زيادة التعاون والانفتاح بين هذه الشركات ومؤسسات التدريب والجامعات، مما يوفر الكفايات البشرية المؤهلة والمناسبة لهذه الشركات.
- ٥- تشجيع البحث والدراسات الميدانية في مجال الانفتاح التنظيمي لمعرفة مدى انفتاح الشركات واستخلاص النتائج من هذه الدراسات، لدعم قدرات الشركات وزيادة فعاليتها وتطوير أعمالها وأوضاعها نحو الأفضل.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- أبو إسماعيل، فؤاد، "البيئة وأثرها في اقتناء الشركات الكويتية للتكنولوجيا"، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، إصدار خاص، ١٩٨٣م.
- الحبشي، جميل عبد الله، "البيئة... والإدارة والتكنولوجيا"، الإدارة العامة، العدد ٣٩، محرم ١٤٠٤هـ.
- حسين، محمد عبده، "التكامل بين نظام المعلومات والبيئة التنظيمية"، تنمية الرافدين، المجلد السادس، العدد الحادي عشر، آذار ١٩٨٤م، ٣٩ - ٥٧.
- الديب، مدحت، "التكامل الخارجي في علاقة المنظمة مع البيئة"، الإدارة العامة، العدد ٤٤/٤٥، ١٩٨٥.
- رمضان، زياد سليم، "استراتيجية الجهاز المفتوح لدراسة المنظمة"، الإدارة العامة، العدد (٣٠-٣٣) شوال ١٤٠١هـ، أغسطس ١٩٨١م، ٩٥ - ١٢٥.
- سليمان، مؤيد سعيد، "المناخ التنظيمي: مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر" المجلة العربية للإدارة، المجلد الحادي عشر، العدد الأول شتاء ١٩٨٧، ٣٧ - ٤٧.
- عرفه، أحمد علي، "القوة التأثيرية للأفراد والوحدات الفرعية والمنظمات ببيئات الأعمال"، المجلة العربية للإدارة، المجلد ١٢، العدد الأول، شتاء ١٩٨٨، ٢٤ - ٥٣.
- عساف، عبدالمعطي محمد، "البيئة الاجتماعية وعلاقتها بالنظام الإداري في المملكة الأردنية الهاشمية"، المجلة العربية للعلوم الإنسانية، المجلد ٦، العدد ٢١ شتاء ١٩٨٦، ١٠٨ - ١٣٣.
- فرسوني، فؤاد أحمد، "المكتبة كمنظمة مفتوحة: نحو تطبيق لمفهوم النظام المفتوح في إدارة المكتبات"، مكتبة الإدارة، مجلد ١٣، عدد ٣ مايو/يونيو ١٩٨٦، ٥٩-٨١.
- فرغلي، محمد عامر، "تفاعل الأنظمة الفرعية في المنظمة" الاقتصاد والإدارة، العدد السادس عشر، محرم ١٤٠٣هـ، نوفمبر ١٩٨٢م، ١١٩-١٤٧.
- فرغلي، محمد عامر، "تفاعل الأنظمة الفرعية"، ج٢، الاقتصاد والإدارة، العدد الثامن عشر، ذي الحجة ١٤٠٣هـ، سبتمبر ١٩٨٣م.

فضل الله، فضل الله علي، "البيروقراطية والمؤثرات البيئية: منظور ومدخل نظرية النظام المفتوح الإدارة العامة، العدد ٢٣/٢٤، ١٩٧٩/١٩٨٠م.

الهيبي، خالد عبدالرحيم ويونس، طارق شريف، "العلاقة بين المناخ التنظيمي والمخرجات التنظيمية: دراسة مقارنة بين المنشأة العامة للمطاحن العراقية وشركة مطاحن أمريكية"، *المجلة العربية للإدارة*، المجلد ١١ العدد الرابع، خريف ١٩٨٧.

ثانياً: المراجع الإنجليزية

- Ansari, M. A.** "Organizational climate: Homogeneity within and Hetrogeneity between Organizations" *Journal of social and Economic Studies*. 1980.
- Dill, William R.** "Environment as an influence on managerial autonomy" *Administrative Science Quarterly*. vol. 2, March 1968. p. 411.
- Kirkham, Roger L.,** "Communicating to influence others more effectively" *Personnel*, vol. 64, 12, Dec. 1987.
- Millien F.** "Three types of perceived uncertainty about the environment state effect and response uncertainty" *Academy of Management Review*, vol. 12, No. 1, 1987.
- Segal, Morley** "Organization and Environment: A typology of adaptability and Structure" *Public Administration Review*, May/June 1974, 212-19.
- Wisdom, Barry** "Does your organization have the right climate for merit" *Public Personnel Management*, vol. 16, 2, Summer 1987.
- Zeithaml, C. and Zeithaml, V.** "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective", *Journal of Marketing*, vol. 49, 1, 1984.

ملاحق

الملحق رقم (١) أسماء الشركات المبحوثة

قطاع التأمين	القطاع المالي
١- المتحدة للتأمين	١- بيت التمويل الأردني
٢- القدس للتأمين	٢- المؤسسة المالية العربية/الأردن
٣- الشرق الأوسط للتأمين	٣- الأهلية للاستثمارات المالية
٤- التأمين الأردنية	٤- الأردن للاستثمار والتمويل
٥- الأراضي المقدسة للتأمين	٥- بنط القاهرة/عمان
٦- النسر الأردني للتأمين	٦- المؤسسة المالية العقارية/ريفكو
٧- البتراء الأردنية للتأمين	٧- بنك الاستثمار العربي الأردني
٨- التأمين العامة	٨- الأردنية للأوراق المالية
٩- ريفكو للتأمين على الحياة	٩- المحفظة الوطنية للأوراق المالية
١٠- العالمية للتأمين المساهمة المحدودة	١٠- البنك الأردني الكويتي
١١- اليرموك للتأمين وإعادة التأمين	١١- بنك الإسكان
١٢- الاتحاد العربي الدولي للتأمين	١٢- الإنماء للاستثمارات والتسهيلات المالية
١٣- الأردن والخليج للتأمين	١٣- بنك الأردن والخليج
١٤- التأمين وإعادة التأمين العربية البلجيكية	١٤- بنك البتراء
١٥- البحار العربية للتأمين	١٥- بنك الأردن
١٦- العرب للتأمين على الحياة والحوادث	١٦- البنك العربي المحدود
	١٧- البنك الأهلي الأردني
	١٨- بنك الإنماء الصناعي
	١٩- بيت المال للادخار والاستثمار/بيتنا
	٢٠- البنك الإسلامي الأردني
قطاع الصناعة	قطاع الخدمات
١- مصانع الزجاج الأردنية	١- الكهرباء الأردنية
٢- الصناعات الكيماوية الأردنية	٢- مكتب اتحاد أصحاب الكراجات
٣- المقالع والمحاجر الأهلية	٣- الخطوط البحرية الوطنية
٤- البوتاس العربية	٤- البتراء المشاريع وتأجير المعدات
٥- الشركة الأردنية لصناعة الألبسة الجاهزة	٥- الأردنية للصحافة والنشر/الدستور
٦- العالمية للصناعات الكيماوية	٦- دار الشعب للصحافة والنشر والتوزيع
٧- مصانع المنظفات الكيماوية العربية	٧- كهرباء محافظة اربد
٨- العربية لتصنيع وتجارة الورق	٨- الأردنية للتسويق
٩- الأردنية لتصنيع الخرسانة	٩- المقاولات والاستشارات العالمية
١٠- مصانع الاسمنت الأردنية	١٠- الأردنية لتأجير الآليات والمعدات
١١- العربية لصناعة الالمنيوم/ارال	١١- التسهيلات التجارية الأردنية
١٢- العربية لصناعة الأدوية	١٢- الأردن والخليج للاستثمارات العقارية
١٣- السلفو كيماويات الأردنية	١٣- المركز الأردني للتجارة الدولية

قطاع الخدمات	قطاع الصناعة
١٤- المقاولون العرب	١٤- الصناعات البترو كيمياوية الوسيطة
١٥- الحمة المعدنية الأردنية	١٥- الأردنية للصناعات الخشبية/جوايكو
١٦- المؤسسة الصحفية الأردنية/الرأي	١٦- رافيا لصناعة الأكياس البلاستيكية
١٧- الأردنية للاستثمارات السياحية	١٧- العامة للتعددين
١٨- تأجير وصناعة الآليات والمعدات	١٨- الأردنية للطباعة والتغليف
١٩- الأردنية للسياحة والمياه المعدنية	١٩- مصانع الخبز الأردنية
٢٠- فنادق الشرق الأوسط الكومودور	٢٠- شركة الدواجن والمواشي
٢١- الوطنية للأعمال والتمويل	٢١- مصفاة البترول الأردنية
٢٢- الفنادق والسياحة الأردنية	٢٢- دار الدواء للتنمية والاستثمار
٢٣- العقارية الاستثمارية/عقاركو	٢٣- الألبان الأردنية
	٢٤- مصانع الاجواخ الأردنية
	٢٥- الصناعة التجارية الزراعية/الإنتاج
	٢٦- التنقيب عن المعادن
	٢٧- مناجم الفوسفات الأردنية
	٢٨- مصانع الورق والكرتون الأردنية
	٢٩- التبغ والسجائر الأردنية
	٣- الصناعات الصوفية
	٣١- الصناعات والكبريت/جيمك
	٣٢- مصانع البيرة الأردنية
	٣٣- الدباغة الأردنية
	٣٤- الغزل والنسيج
	٣٥- الأردنية لصناعة الأنابيب
	٣٦- الوطنية لصناعة الصلب

الملحق رقم ٢

"الأخوة والأخوات الكرام"

تحية طيبة وبعد

يرجى التلطف بتعبئة هذه الاستبانة التي تهدف إلى جمع معلومات حول مدى الانفتاح التنظيمي على البيئة المحيطة. حيث تم تحديد مجموعة من مؤشرات ومقاييس الانفتاح والتي تعكسها إجابات أسئلة الاستبانة. وسوف تعامل المعلومات بسرية وموضوعية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط. آملين الدقة والسرعة في الاستجابة، وشاكرين لكم حسن تعاونكم.

الباحث

الدكتور نائل عواملة

الجامعة الأردنية

قسم الإدارة العامة

(١) طبيعة نشاط الشركة:

١. خدمات ٢. صناعي
٣. مالي ٤. تأمين

(٢) عدد العاملين في الشركة حاليًا:

()

(٣) النطاق الجغرافي لعمل الشركة:

١. محلي ٢. إقليمي/عربي ٣. عالمي

(٤) مدى تنوع منتجات الشركة:

١. محدودة ٢. متوسطة ٣. كبيرة

(٥) هل منتجات الشركة:

١. جاهزة للاستهلاك النهائي

٢. سلع أو خدمات وسيطة تدخل في إنتاج غيرها

(٦) طبيعة عملاء الشركة: (يمكن التأشير على أكثر من إجابة).

١. أفراد ومستهلكين عاديين
٢. مؤسسات خاصة محلية
٣. مؤسسات عامة محلية
٤. هيئات خارجية
٥. جميع ما ذكر

(٧) هل يوجد اتصال وتفاعل بين الشركة وعملائها لمعرفة آرائهم حول نوعية المنتجات وأسعارها

وطريقة تقديمها لهم:

١. نعم ٢. لا

(٨) هل يوجد حاجات لنشاطات التسويق والدعاية والإعلان لمنتجات الشركة:

١. نعم ٢. لا

(٩) إذا كانت الإجابة للسؤال السابق (رقم ٨) نعم ، فما هي الوسائل المتبعة:

١. الصحافة ٢. الإذاعة والتلفزيون ٣. الهدايا والعينات ٤. أخرى

(١٠) هل يوجد شركات منافسة في نفس مجال عمل الشركة:

١. نعم ٢. لا

(١١) إذا كانت الإجابة للسؤال السابق (رقم ١٠) نعم ، فما هو مدى المنافسة:

١. محدود ٢. متوسط ٣. كبير

(١٢) ما هو مدى الثقة في المناخ الاستثماري المحيط بعمل الشركة:

١. محدود ٢. متوسط ٣. كبير

(١٣) ما هو مدى سيطرة الشركة في الحصول على مدخلاتها المختلفة مثل العاملين، والمواد الخام

والتكنولوجيا وغيرها؟

١. محدودة ٢. متوسطة ٣. كبيرة

(١٤) ما هي درجة استقرار الأوضاع الداخلية (خصوصاً الإدارية والمالية) للشركة:

١. محدودة ٢. متوسطة ٣. كبيرة

(١٥) ما هي درجة استقرار البيئة الخارجية المحيطة بمجال عمل الشركة:

١. محدودة ٢. متوسطة ٣. كبيرة

(١٦) كيف يمكن أن تصف خصائص ومكونات البيئة المحيطة بالشركة:

١. بسيطة ومحددة المكونات

٢. متوسطة من حيث المكونات والعلاقات والتعقيد

٣. معقدة من حيث المكونات والعلاقات وتشابكها مع بعضها

(١٧) ما هي إمكانية التنبؤ بالتغيرات الخارجية للشركة.

١. محدودة ٢. متوسطة ٣. كبيرة

(١٨) تواجه الشركة التغيرات الخارجية من خلال:

١. المقاومة ومحاولة عزل آثار هذه التغيرات.

٢. التكيف وإجراء التعديلات والنشاطات المطلوبة.

٣. الاحتياطات المسبقة والخطط البديلة المعدة سلفاً لمواجهة احتمالات التغير في الظروف البيئية.

(١٩) ما هو مدى تأثير الشركة في التطورات التالية:

التطورات	محدودة	متوسطة	كبيرة
السياسية			
الاقتصادية			
الاجتماعية			
التكنولوجية			

(٢٠) ما هو مدى تأثير الشركة في التطورات التالية:

التطورات	محدودة	متوسطة	كبيرة
السياسية			
الاقتصادية			
الاجتماعية			
التكنولوجية			

(٢١) ما هو مدى تأثير التشريعات والسياسات الحكومية (مثل الضرائب والمواصفات) على نشاطات الشركة عموماً:

١. محدود ٢. متوسط ٣. كبير

(٢٢) كيف يكون أثر الانفتاح الاقتصادي والحرية التجارية على أوضاع الشركة عموماً:

١. إيجابي ويدعم قوة الشركة ونموها.

٢. سلبي ويعرض الشركة للمخاطر.

٣. عامل محايد ولا علاقة مباشرة له بأوضاع الشركة.

(٢٣) هل تقوم الشركة بنشاطات محددة من أجل تدعيم الثقة والعلاقة الطيبة مع بيئتها الخارجية وتعزيز أوضاعها الإدارية والمالية:

١. نعم ٢. لا

(٢٤) إذا كانت الإجابة على السؤال السابق (رقم ٢٣) نعم ، فهل تشمل هذه النشاطات ما يلي:

١. المحافظة على البيئة ومنع التلوث وهدر الطاقات (نعم ، لا) ؟

٢. التبرعات المالية والعينية لأسباب خيرية وغيرها (نعم ، لا) ؟

٣. نشاطات اجتماعية وثقافية ورياضية (نعم ، لا) ؟

٤. أخرى

(٢٥) ما هو مدى مواكبة ومتابعة الشركة لأحدث التطورات والاختراعات التكنولوجية والأساليب الإدارية المعاصرة:
 ١. محدود ٢. متوسط ٣. كبير

(٢٦) ما هو اهتمام الشركة بعوامل الانفتاح التنظيمي التالية (يرجى وضع إشارة X) على المقياس المقابل لكل منها:

العوامل	محدود	متوسط	كبير
أ- الحوافز ورضا العاملين			
ب- المشاركة في اتخاذ القرارات			
ج- الاعتماد على اللجان والمجالس			
د- المناخ الإداري والروح المعنوي			

(٢٧) في ضوء مؤشرات ومقاييس الانفتاح التنظيمي الوارد في هذه الاستبانة، فما هي أهم المشكلات والمعوقات في هذا المجال؟

(٢٨) ما هي أهم المقترحات لتطوير وتعميق مفهوم الانفتاح التنظيمي؟

Organizational Openness of Private Companies to Environment in Jordan

N. A. AL-AWAMLAH

*Public Administrative Department
Faculty of Economics and Administrative Science
University of Jordan, Amman, Jordan*

ABSTRACT. The basic purpose of this study is to analyze and measure the degree of openness of private companies in Jordan. Organizational openness is a multidimensional concept which can be measured through variety of criteria.

Data have been collected by means of questionnaire specially designed for this study. Questionnaires have been distributed to (95) companies with (100%) response rate.

The study revealed some problems related to organizational openness of private companies in Jordan. Among major problems are low participation, lack of motivation, instability and high competition between companies in similar fields of activity.

Major conclusions of this study include.

- a. Companies included in the study vary in their degree of openness both internally and externally.
- b. The need for marketing activities exists.
- c. Confidence exists in investment climate in Jordan.
- d. Companies surveyed provide certain services to their environment.
- e. Existence of positive impact of free trade on these companies.

Study recommendations include.

- a. Support of positive interaction and openness between companies and their environment.
- b. Development of management systems and methods.
- c. Encouragement of research and field studies on organizational openness.