

تمهيد:

يشهد عالم اليوم عصرا من التحديات التي باتت تنقل هياكل المنظمات، الشيء الذي اوجب عليها مواكبة كل ما يحدث من تغير وتطور في المحيط التي تنشط فيه، وعلى هذا الأساس فلا بد ان تكون الادارة في مستوى هذه التحديات، إذا يجب عليها أن تهجر التقليد وتتعامل مع رياح التغيير، واستعدادها للتأقلم معه والعمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتلاءم مع تطلعات العاملين ورغباتهم، ومواجهة جميع العراقيل التي قد تؤدي الى تراجع المنظمة وبالتالي تؤثر على العاملين، وتسبب لهم نوعا من الضغوط، والتي قد تقلل من انتاجيتهم وكفاءة أدائهم.

وفي هذا الفصل سيتم استعراض البعد الأول من الإطار النظري وهو المناخ التنظيمي ويسعى الى إلقاء الضوء على التعريفات المختلفة للمناخ التنظيمي مفهومه، وخصائصه، أهميته، أبعاده، وكيفية قياسه وكذلك العمل على خلق مناخ تنظيمي جيد.

1- مفهوم المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينات ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي وقد توجهت جهود هؤلاء الباحثين نحو توضيح طبيعة وأبعاد هذا المفهوم والتعرف على نوعية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة (موسى اللوزي، 1994، ص 147).

وكلمة مناخ هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة الطبيعية لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع العوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية أخرى. (محمد محمود ذنبيان، 1999، ص 34).

ويعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة إلا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي ما زال يعتبر من النقاط التي اختلف حولها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية (عامر بن خضير الكبيسي، 1998، ص 62).

ومن التعريفات الرائدة حول مصطلح المناخ التنظيمي تعريف كل من لتوين سترينجر (Litwin & stringer, 1968) اللذان حددا فيه مفهومها للمناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد العاملين في هذه البيئة وهذه الخصائص ذات تأثير واضح على دوافع هؤلاء العاملين وسلوكياتهم".

أما كوزلوسكي ودهيرتي (Kozlousi and Doherty 1989) فقد أشار إلى المناخ التنظيمي بأنه "يمثل إدراكات الأفراد الحسية المتأتية من تفاعل الفرد مع المحيط

التنظيمي ومع الأفراد الآخرين، وأن العامل الأكثر تأثيراً في إدراك الأفراد وتفسيرهم لخصائص التنظيم وأحداثه وعملياته هو طبيعة التفاعل بين الأفراد ورؤسائهم". (عبد المحسن بن صالح الحيدر، 2006، ص 45).

كما يعرفه بريتشارد، وكارازيك (Pritechard and karazik ,1993) "أنه خاصية نسبية للبيئة الداخلية، يميزها عن منظمة أو منظمات أخرى، هذه الخاصية أو الميزة نتيجة سياسات وسلوكات أعضائها التي يدركها الأعضاء القيادة وبالتالي تكون قاعدة لتغيير وضعية المنظمة كما تعد مصدر للضغط في توجيه النشاط".

(Lawrance et al ,1974 ,p1101)

وكذلك يعبر عن المناخ التنظيمي بأنه "شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها كما تحدد رضاه ومستوى أدائه". (عبد المجيد فليح، 2005، ص 291).

كذلك بأنه "مجموعة البيئة التي يعمل فيها الأفراد داخل المنظمة".
(Coska,1975,p213)

كما عرف المناخ على "أنه خصائص مميزة للبيئة تعمل على إثارة سلوك الأفراد وتعتبر محدد مهم للدافعية والسلوك". (Kozlousi and Doherty ,1981,p546)

وهذا التعريف لم يقتصر على أن المناخ التنظيمي يمثل خصائص البيئة الداخلية بل وضح مدى علاقة ذلك الأفراد وتأثيره على دافعتهم وسلوكهم، ويرى كاتب "بأنه مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة الداخلية والتي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه". (كامل محمد المغربي، 1995، ص 303).

أما الغمري يعرف المناخ التنظيمي بأنه البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون وهذا المناخ قد يكون داخل الإدارة من إدارات أو يمثل جزءا أساسيا في المنظمة. (إبراهيم الغمري، 1986، ص41).

عرفه قانع مروان بأنه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة بعيدة عن سلوكه التنظيمي. (مروان قانع، 1989، ص65).

ويشيد عبد القادر إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الإجراءات والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة الاتصالات والتفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة. (عبد القادر، هالة أحمد، 1987، ص10).

ويعرفه عبد الوهاب بأنه مجموعة القواعد والسياسات والإجراءات والنظم واللوائح التي تحدد كيفية سير العمل في المنظمة الإدارية بصورة سلسلة متواصلة بلا انقطاع أو تعطيل.

ويعرفه الشمري أيضا بأنه الطابع الذي يميز منظمة ما عن غيرها، ذلك الذي لا يمكن التوصل إليه إلا بعد التعرف على الانطباع العام والمتكون في منظماتهم والمتضمن متغيرات عديدة كالبناء التنظيمي، القيادة، العمل الجماعي، الحوافز، التدريب، والمخاطر. (فهيد عائض الشمري، 2001، ص8).

ومن خلال عرضنا لمجموعة من التعاريف يتبين لنا أن أغلب الباحثين يتفقون على أن المناخ التنظيمي يتحدد وفق إدراك وانطباع أفراد التنظيم لحقائق هو يدركها، ويتفاعل معها من خلال القوى البشرية، والبيئة الداخلية والتنظيم وأن المناخ التنظيمي يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها بالإضافة إلى أنه يتأثر بنوعية

القوى البشرية الموجودة داخل التنظيم ومدى تأثيره على سلوك العاملين وأدائهم وانتمائهم في المنظمة.

2- أهمية المناخ التنظيمي:

إن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعادها المختلفة، يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية، وتصويب النواحي السلبية للارتقاء بالصحة النفسية للعاملين، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابيا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية. (ناصر محمد العديلي، 1995، ص 66).

ويمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال الآتي:

1-2 - يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد، تدعيم ومساندة الأفراد على تحسين مستوى أدائهم الوظيفي، مساعدة الأفراد على فهم وتفسير العديد من النواحي المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة، حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية والتي من خلالها يحدث التفاعل بين الأفراد وبين العوامل الخارجية. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2007، ص 17-18).

2-2 - تتصف المنظمات التي تحوي مناخات عمل سلبية بقلّة الانسجام والتعاون، مما يحدث أبعاد سلبية كزيادة دوان العمل، اللامبالاة في العمل، عدم الحيوية وتدني الإنتاجية. (كاظم خضير، 2009، ص 258).

2-3 - تتضح أهمية المناخ التنظيمي من كونه عنصر لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها، ومن إسهامه في تنمية المنظمة من خلال العمل على تطوير الأبعاد المختلفة داخلها، ومن تأثير نمط المناخ التنظيمي على نمو

إمكانات العاملين في حل مشاكلهم بشكل مؤثر وفعال. (فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص294).

2-4- من المتوقع أن يؤدي المناخ التنظيمي الجيد الى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة درجة الرضا الوظيفي، كذلك يوفر فرصا للتطور الذاتي لأن فيه نوعا من التحدي الذي يتيح المجال لتنمية التفكير الابتكاري وفرصة لتحقيق الإبداع. (محسن علي الكتبي، 2005، ص98).

2-5- إن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد بنسبة كبيرة على درجة الدعم التي يوفرها لهم المناخ التنظيمي في منظماتهم، حيث يؤثر المناخ السائد على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة، وتوصل الباحثون الى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تمت من خلال الأشخاص الذين كانوا يعملون في ظروف مناخية إبداعية، مناخات تسمح بحركة أكبر. كذلك تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى، فتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط، خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، كذلك تظهر علاقة المناخ التنظيمي بسلوك الأفراد وبالتالي السلوك التنظيمي، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (واصل جميل المومني، 2006، ص31،30).

2-6- يهدف الاهتمام بالمناخ التنظيمي الى اتاحة الفرصة للعاملين في اتخاذ القرارات، مما يساهم في زيادة التعاون بين الأفراد. (كاظم خضير، 2009، ص258).

2-7- إن توفير مناخ تنظيمي يتناغم مع الخطط والاستراتيجيات المستقبلية للمنظمة ويعتبر من التحديات لدى الإدارة العليا، كونه يتطلب إدارة تنظيمية عالية المستوى بسبب قدرة المناخ التنظيمي في التأثير على المخرجات النهائية للمنظمة.

(فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص194).

2-8- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة، كذلك لا يمكن تجاهل آثاره على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. (بوجمعة نقيل، 2009، ص30).

من خلال ما سبق يمكن القول أن المناخ التنظيمي تبرز أهميته من خلال تأثيره على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية وله تأثيرا واضح على سلوك الافراد من خلال تأثيره على اتجاهاتهم ودوافعهم وقيمهم ورضاهم، كما تتوقف كفاءة وفعالية العاملين على مدى تأثير المناخ السائد على كثير مما يتخذ من قرارات وما يتم من سلوك واتجاهات نحو المنظمة، كما يتأثر سلوك الفرد داخل المنظمة بالبيئة المحيطة به.

3- خصائص المناخ التنظيمي :

من خلال دراسة التعاريف السابقة وتعريف أخرى يمكن استخلاص الخصائص التالية للمناخ التنظيمي.

3-1- أن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا يعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2007، ص17).

3-2- أن هذه الخصائص تتميز بدرجة عالية من الاستقرار أو الثبات النسبي، ويكمن عن طريقها التمييز بين منظمة وأخرى، وأن هذه الخصائص هي حصيلة تفاعل بين خصائص المنظمة والفرد.

3-3- أن مناخ أي منظمة يعبر عن ما يراه العاملون فيها وفقا لإدراكهم، وتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعليا. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص73).

3-4- يعكس المناخ التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.

(محمد قاسم القريوتي، 1993، ص73).

3-5- المناخ التنظيمي يؤثر بشكل مباشر في اتجاهات وقيم العاملين في المنظمة وبالتالي في سلوكهم.

3-6- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية الموارد البشرية في المنظمة لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد.

3-7- إن الإدارة العليا تلعب دوراً رئيسياً في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدده من سياسات ونظم للعمل وما تحمله من اتجاهات، وكذلك من خلال الفلسفة التي تتبناها. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2007، ص17).

3-8- المناخ فكرة نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية ويشترك فيه عدة أشخاص. (فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص295).

3-9- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تدخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول الى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك ([\(www.ulum.NI\(05/11/2014\);\(10:45\)\)](http://www.ulum.NI(05/11/2014);(10:45)))

3-10- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي. (إبراهيم بن حمد البدر، 2002، ص18).

إن مفهوم المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مفهوم المناخ الإداري فالمناخ الإداري جزء من المناخ التنظيمي، فالمناخ الإداري يشير الى طبيعة العلاقات بين مستويات

الإدارية المختلفة، في حين يشير المناخ التنظيمي الى مختلف العلاقات الداخلية التي تعمل من خلالها أية منظمة.

(محسن علي الكتبي، 2005، ص97).

3-11- لا يعني المناخ التنظيمي البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الضيق فقط. (إبراهيم بن حمد البدر، 2002، ص18).

3-12- إن المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة، وليس بديلا عنها فالمناخ التنظيمي يتسع ليشمل البعد الإنساني والبعد المادي المتمثل بالنتائج المادي لعمل الانسان في المنظمة في ظل القيم والاخلاقيات السائدة في المنظمة.
(محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص35).

3-13- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المنظمة سلبا أو إيجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

(10/11/2014), ww.frée-zone.gov.jo/km1/studies/climat%2004.polf

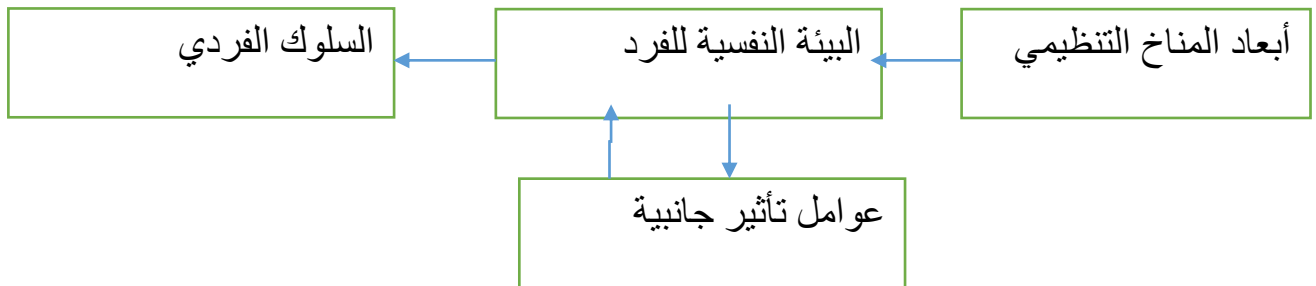
يعرف الرضا الوظيفي بأنه الحالة الشخصية للفرد والتي تعبر عن مدى قبوله لمجموعة العوامل الوظيفية المحيطة ببيئة العمل ويستخدم المناخ التنظيمي كمقياس لدرجة الرضا الوظيفي فإذا كان مناسباً فهو يعمل كقوة دافعة أما إذا كان غير مناسباً فهو يعمل كقوة كابحة. (محمد الصيرفي، 2009، ص37).

3-14- للمناخ التنظيمي علاقة وثيقة بالتغيير والتطوير التنظيمي، حيث أن التطوير والتغيير التنظيمي يعملان بصفة أساسية مع مناخ المنظمة أكثر من تعاملها مع المتغيرات البيئية التي توجد في إطارها. (ناصر محمد العديلي، 1995، ص551).

يعرف التغيير التنظيمي على أنه "تغيير في طرق التشغيل الفردية والجماعية للعاملين في المنظمة، توجيههم، وطريقة التفاعل داخل المنظمة ومحيط عملها لتنفيذ المسؤوليات" وعليه يعتبر المناخ التنظيمي كمحدد لمدى استعداد التنظيم لتقبل فلسفة التغيير، فإذا لم يكن المناخ التنظيم في وضع يسمح بتقبل التغيير فلن تجري رغبة الإدارة العليا وتخطيطها لإحداث عملية التطوير. (Fettu, Francois et autre , 1992,p15).

3-15- للمناخ التنظيمي علاقة بضغط العمل فقد لوحظ أن العاملين في المناخ التنظيمي غير الملائم يعانون من الأعراض الناشئة من الأمراض المرتبطة بضغط العمل، يذهب البعض منهم ضحية لتلوث مناخ العمل أما بالمرض المزمن، أوالموت المفاجئ من الأزمات القلبية، وفي الجانب المقابل يتمتع العاملون في المناخ التنظيمي الصحي الملائم بطقس مفعم بالحب، الود، القوة، النجاح المتطور وفي هذا المناخ ستعود ضغوط العمل الإيجابية النافعة البناءة. (محمد الصرفي، 2007، ص343).

3-16- إن إدراك الفرد للمناخ التنظيمي يؤثر مباشرة في اتجاهاته ودوافعه وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الإدراك لدى الأفراد وذلك على النحو الذي يوضحه الشكل التالي :



الشكل رقم (01) العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك

المصدر: (الصرفي محمد، 2009، ص37).

يبين الشكل السابق أن البيئة النفسية للفرد تتأثر بأبعاد المناخ التنظيمي بالإضافة إلى عوامل تأثير جانبية والتي تؤثر بدورها على السلوك الفردي.

4- النظريات المفسرة للمناخ التنظيمي :

4-1- النظرية الكلاسيكية :

ويأتي ضمنها نظرية الإدارة العلمية التي كان رائدها فريديريك تايلور (F,tayher) أن العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها هي علاقة تعاقدية، يحق للإدارة بموجبها أن تضع الشروط التي تراها مناسبة لتحقيق الربح، متجاهلة إنسانية الأفراد العاملين فيها، لأن على الفرد فقط طاعة الأوامر وتنفيذها دونما إبداء الرأي، وتغليب مصلحة المؤسسة على مصلحة العاملين أمر مسلم به، فالفرد لدى هذه الإدارة عبارة عن آلة ناطقة.

(محمد حسن حمادات، 2008، ص22-23).

من أهم المبادئ التي أعتمد عليها فريديريك تايلور في كتابه بعنوان مبادئ الإدارة العلمية كالتالي:

- 1- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتتطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومن أجور وتعيين الأفراد وتدريبهم.
- 2- وجود طريقة مثلى للعمل ويتعين على الإدارة اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين لإتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.
- 3- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- 4- أن يتم اختيار الفرد للعمل في المنظمة بطريقة تناسب العمل.
- 5- إن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعه للأداء من خلالها ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية، يصح إلزاما على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجية. (كامل محمد المغربي، 1994، ص49).

4-2- النظرية البيروقراطية :

رغم تردد كلمة بيروقراطية على ألسنة الناس للتعبير عن نظام يسوده الملل والروتين ويتصف بضعف الإنجاز، إلا أن هذا المفهوم مغاير تماما للمفهوم الأساسي الذي تبناها عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر "Max weber" في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري، وقد ميز فير بين ثلاث أنواع من السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم والسلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير وأخيرا السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستند الى قوة الدستور والقانون.

ويرى فيبر أن مركز السلطة صنع القرارات وإصدار التعليمات التي تأخذ طريقها باتجاه واحد من أعلى الهرم التنظيمي الإداري الى القاعدة أو المستويات الدنيا التي لا تملك سلطة التقرير بل إمكانية التنفيذ فقط.

من أهم مبادئ هذه النظرية مايلي :

- 1- تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.
 - 2- تنظيم السلطة تنظيم هرميا محدد.
 - 3- وضع كل مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم.
 - 4- وضع نظام للعمل لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة.
 - 5- الصلة بين الأفراد رسمية وغير شخصية وتعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.
 - 6- اختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
- (فاروق عبده فلي، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص56).

4-3- نظرية السلوكية (حركية العلاقات الإنسانية):

ظهرت هذه النظرية لتؤكد على أهمية العنصر الإنساني داخل المنظمة والذي يتأثر بمجموعة من الحاجات النفسية والاجتماعية وكان من أبرز المفاهيم والنتائج التي أكدت عليها النظرية فيما يلي :

- 1- لا تعتبر القدرة الجسمية المحدد الرئيسي للإنتاج بل هناك محددات اجتماعية.
- 2- للقيادة دور هام في التأثير على السلوك.
- 3- إعترفت بتأثير التنظيم غير الرسمي على الإنتاجية.
- 4- ربطت بين الرضا الوظيفي والإنتاجية.
- 5- دعت إلى إتباع الأسلوب الديمقراطي مع العاملين (محمد حسن حمادات، 2008، ص22).
- 6- إن تركيز العلاقات الإنسانية على مجموعات العمل وافترضا بانها تعمل بتعاون وتقاهم وأن مناخ العمل الداخلي هو مصدر الرضا للعاملين ومطالبتها بأن يتخلى الإداريون عن بعض سلطاتهم فهي بالتالي تغفل عن الواقع الفعلي بوجود صراعات ومنافسات بين الأفراد التي تعتبر مصدر للابتكار والتطور.
- 7- أن العلاقات الإنسانية تركز على الحوافز غير المادية وبالتالي فهي تقلل من أهمية الحوافز والمكافآت المادية، وهي بذلك تفقد عنصرا مهما في تفسير السلوك الإنساني والتنظيمي.
- 8- أغفت الحركة العلاقات الإنسانية على أهمية التنظيم الرسمي وركزت على التفاعلات الاجتماعية بين مجموعات العمل في التنظيم غير الرسمي. (كمال محمد المغربي، 2004، ص 57).

4-4- النظرية الاجتماعية :

إن التركيز الأساسي للبحوث الحديثة تدعم وجهة النظر القائلة بأن السوك المؤسسي بشكل عام يمكن اعتباره على أنه وظيفة من العلاقات المتحركة بين حاجات الإنسان الفردية وحاجات المؤسسة، إن نموذج جيلز وجوبا (Guba , geles) يصف الترابط الداخلي بين البعد الفردي والشخصي.

أما أرجريس فقد إختبر وبنجاح الوسائل التي تعمل على تطوير وخلق جو داخلي من الثقة المتبادلة والانفتاحية في العلاقات، دونما أن نشعر الناس بذلك، وقد خرج بنتيجة مفادها أن العاملين إذا شعروا بوجود عيوب في مؤسستهم فمن المستحسن عندها عدم مناقشتها خوفا من زيادة حدة الصراع والتنافس داخل المؤسسة (محمد حسن حمادات، 2008، ص 24).

من خلال عرضنا لمجموعة من النظريات التي تفسر المناخ السائد في المؤسسات، لاحظنا أن نظرية الإدارة العلمية ركزت على تنظيم العمل بالإضافة الى التخصص في العمل، وحسن الاختيار وتدريب العاملين من أجل أداء افضل وأنه يمكن السيطرة على سلوك الأفراد داخل أعمالهم من خلال تصميم مثالي وموحد للوظائف من أجل اختصار الزمن والحركة.

في حين نجد النظرية البيروقراطية ركزت على تنظيم السلطة تنظيما هرميا بالإضافة إلى وضع القوانين والأنظمة التي تحدد حقوق وواجبات ومسؤوليات العاملين كذلك الموضوعية في التعامل داخل التنظيم الرسمي والغير الرسمي.

أما النظرية السلوكية منها حركة العلاقات الإنسانية التي اهتمت بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيسي في أداء المهام، والأعمال كذلك ضرورة إنشاء جماعات عمل وإتاحة الفرصة لتفاعل في مناخ عمل ملائم.

وتعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين ومساعدتهم على حل مشاكلهم مما يؤدي إلى زيادة الدافعية في حين نجد النظرية الاجتماعية التي ركزت على الثقة المتبادلة بين العاملين وكذلك الانفتاحية في العلاقات داخل التنظيم تجنباً لحدوث الصراعات.

5- نماذج المناخ التنظيمي:

تأتي أهمية التعرف على نماذج المناخ التنظيمي من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر المكونة له، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد ومالها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فاعلية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر مايلي:

5-1- نموذج كروفث وهالبين (Croft and Halpin 1966):

يهدف هذا النموذج بصفة أساسية لدراسة واقع المناخ التنظيمي والتعرف على مدى تأثير على مستوى الرضا الوظيفي، ولقياس المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وتحديد نوعيته اعتمد الباحثان على أسلوب الاستبيان، كما حدد هذا النموذج عناصر المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين تتضمن كل منهما أربعة عناصر هي:

-المجموعة الأولى:

- 1- الاعتبار الذي تعطيه الإدارة للأفراد.
- 2- التأكيد الذي تعطيه الإدارة لإنجاز العمل.
- 3- المسافة العاطفية التي بين المدير ومرؤوسيه.
- 4- الانطباع المتولد عند الافراد بأن حاجاتهم الاجتماعية قد أشبعت.

-المجموعة الثانية :

- 1- السرور الذي يلاقه الأفراد نتيجة علاقاتهم الاجتماعية في المنظمة.

2- الرغبة التي تبذلها الإدارة لحفز قوى في العمل عند العاملين من خلال سلوك محدد مرتبط بالعمل.

3- تصور الأفراد لدرجة قيامهم بعملهم وانجازهم له.

4- شعور العاملين بأنهم قد انتجوا (عيسى قبجوب، 2009، ص 166).

لقد تناول هذا النموذج أهم الفلسفات التي تشكل العناصر المكونة للمناخ التنظيمي حيث ركز على طبيعة العلاقات السائدة في المنظمة، النمط القيادي ومحتوى الوظيفة.

5-2- نموذج ليكرت (Likert, 1967):

يعد ليكرت من أوائل الباحثين المهتمين بدراسة المناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة وإنتاجية المنظمة، ومن الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي، وقد استنتج من خلال نمودجه أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية للمنظمة، كما أنه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي.

والذي أعتمد على ست عناصر في تكوين المناخ التنظيمي هي: الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، الحوافز، التكنولوجيا، الضغوط. (فوزي ميهوبي، 2007، ص43).

يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا أو متسلطا عادلا، أو ديموقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي. (فاروق عبده فيله، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص304).

5-3- نموذج ليتوين وسترينجر (Striger et Litwin 1968):

يهدف نموذج الباحثان لتقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين، كما يعد من أفضل نماذج الاستبيان حيث تحتوي هذه القائمة على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بعناصره التسعة التي يحددها الكاتبان فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من :

- 1- شعور الفرد اتجاه هيكل المنظمة.
 - 2- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحملهم للمسؤولية.
 - 3- إحساس الأفراد بوجود مناخ يساعد على التحدي.
 - 4- شعور الافراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت.
 - 5- مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصداقة والصراحة.
 - 6- مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.
 - 7- مدى الإحساس بأهمية الصراعات كظاهرة صحية.
 - 8- الإحساس بوجود الدعم المساند.
 - 9- مدى شعور الفرد بأهمية وانتماءه لفريق العمل وللمنظمة ككل.
- لقد توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي الى مناخ تنظيمي متميز وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، الأداء، الإنجاز والرضا الوظيفي عند العاملين، كما يعد أكثر نموذج يركز على الجانب النفسي للعاملين.
- (محمد الصرفي، 2009، ص 270- 271).

5-4- نموذج كامبل وزملائه (Campbell et al 1974):

يعد ما قدمه كامبل وزملائه من الاسهامات الشائعة في مجال تحديد عناصر المناخ التنظيمي حيث قدموا مقاييس مستقلة نسبيا لعناصر تنظيمية متعددة والتي حدودها بعشرة عناصر أساسية صالحة للاستخدام في نوعيات مختلفة من المنظمات وهذه العناصر هي:

5-4-1- الهيكل التنظيمي أوبناء المهمة : درجة الرسمية في الإجراءات ودرجة الحرية في اتخاذ القرارات.

5-4-2- المكافآت والعقاب : الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.

5-4-3- مركزية القرارات : درجة تفويض السلطة.

5-4-4- التدريب والتطوير : مدى اهتمام الإدارة بتدريب الموارد البشرية.

5-4-5- المخاطر والأمان : مدى الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار بالعمل في المنظمة.

5-4-6- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.

5-4-7- الروح المعنوية : درجة إحساس الفرد بأهميته.

5-4-8- التقدير والتغذية العكسية : إدراك الموظف لرأي الرئيس فيه ومساندته له.

5-4-9- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة : درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة والتنبؤ بالمستقبل.

5-4-10- تأكيد الإنجاز : التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

(عيسى قبوق، 2009، ص-167).

نلاحظ أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، فالقيادة تؤثر على المناخ التنظيمي والعكس صحيح، وركز على العناصر التي ترتبط بدرجة وجود معايير موضوعية للتقييم وسيادة روح الفريق.

5-5- نموذج لولر وزملائه (Lawler et al 1974) :

يرى لولر وزملائه أن عناصر المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في مجموعتين رئيسيتين تضم كل منهما عددا من العناصر الفرعية.

المجموعة الأولى : تتعلق بالهيكل التنظيمي وتضم العناصر الفرعية التالية:

1- درجة مركزية في اتخاذ القرارات.

2- درجة رسمية في إجراءات العمل.

3- درجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

المجموعة الثانية : وتتعلق بالعملية التنظيمية وتضم المتغيرات التالية :

1- نمط القيادة.

2- نظام المكافآت.

3- نظم مواجهة الصراعات. (إبراهيم بن حمد البدر، 2002، ص2-25).

نلاحظ ان لولر وزملائه يتفق مع نموذج ليتوين وسترينجر في بعض العناصر الخاصة بالمناخ التنظيمي مثل الهيكل التنظيمي، المسؤولية، نظم المكافآت، نمط القيادة.

5-6- نموذج ستيروز (Steer 1974):

يعد نموذج ستيروز من النماذج التي تعبر بواقعية عن المناخ التنظيمي، حيث

يحصر أهم أبعاد المناخ التنظيمي الأكثر شيوعا فيمايلي :

5-6-1- السياسات والممارسات الإدارية : تتضمن النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة

إزاء العاملين فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في

ذلك، وسياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

5-6-2- الهيكل التنظيمي : يتضمن درجة المركزية السائدة ونطاق الأشراف، وحجم

المنظمة وعدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

5-6-3- التقنية المستخدمة في العمل : يتضمن مدى التجديد والتغيير في التقنية المستخدمة في العمل، وما قد يضيفه من مميزات وتسهيلات تسهم في زيادة الإبداع والابتكار.

5-6-4- البيئة الخارجية : يتضمن عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه. (ناصر محمد السكران، 2004، ص46).

5-7 نموذج تيم وبيترسون (Timm and Peterson 1982):

ويحدد هذا النموذج أبعاد المناخ التنظيمي التي يمكن من خلالها دراسته في ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها فيما يلي :

5-7-1- الثقة : ويشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين الأفراد التنظيم سواء بين الفرد وزملائه أو بين مرؤوسيه أو رؤسائه.

5-7-2- المشاركة : ويهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم للإدارة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.

5-7-3- الصدق والصرامة : ويتناول هذا البعد إطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم أو بالسياسة العامة للمنظمة عدا الحالات الاستثنائية.

5-7-4- المساندة والتشجيع : يتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم، ومدى تعاونهم معهم وأن العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء، أكانوا زملاء، أم رؤساء أم مرؤوسين هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصرامة.

5-7-5- الاتصالات الصاعدة : ويصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة، للمقترحات، التقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين، والاستفادة منها لتطوير المنظمة.

5-7-6- الأداء الوظيفي : ويتناول هذا البعد مدى كفاءة وفعالية الأسلوب الذي يؤدي به الأفراد العاملون في المنظمة، الأعمال المكلفين بها، كما يتناول مستوى التعاون السائد بين أفراد التنظيم عند أدائهم لمهام الوظيفية.

(Prter,1984,p104,107)

5-9- نموذج كوزلوسكي ودوهيرتي (Kozlwki doherty 1989):

ويقوم هذا النموذج على أحد عشر بعداً، من أبعاد المناخ التنظيمي، حيث تقوم الفكرة الرئيسية على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومرؤوسيهـم في التأثير على إدراك وتفسير المرؤوسين بخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم، ويمكن توضيح أبعاد هذا النموذج كمايلي:

5-9-1- هيكل العمل : ويوضح مدى اعتقاد العاملين بجودة تنظيم وهيكله العمل.

5-9-2- قيم الوظيفة : ويعبر هذا البعد عن مدى اعتقاد الموظفين، بأن أهداف العمل ومهامه واضحة بالنسبة لهم.

5-9-3- المحاسبة والمساءلة الشخصية : ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بأنهم محاسبون أو مسؤولين عن تصرفاتهم.

5-9-4- المسؤولية : ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأنه يسمح لهم باتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المشرف.

5-9-5- تركيز المشرف على العمل : ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بضغط العمل بسبب المشرف.

5-9-6- المشاركة: ويعبر عن مدى إحساس الموظفين بأن رؤسائهم يشجعونهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

5-9-7- الأشراف المساندة أو الدعم: ويعبر عن مدى اعتقاد الموظفين بمساندة المشرفين لهم وبأنهم يتعاملون معهم بثقة واحترام ويراعون مشاعرهم.

5-9-8- العمل الجماعي: ويعبر عن مدى ملاحظة الموظفين وإدراكهم بوجود مناخ عمل يتسم بالتعاون والصداقة بين أفرادهم والعمل بروح الفريق.

5-9-9- التعاون بين المجموعات: ويعبر عن مدى إدراك الموظفين لوجود التعاون بين المجموعات العمل المختلفة.

5-9-10- وعي الإدارة واحساسها بموظفيها : ويعبر عن مدى إدراك الموظفين بأن الإدارة واعية لحاجات أفراد التنظيم وبأنها توليهم الاهتمام والرعاية.

5-9-11- انسياب الاتصالات : ويعبر عن مدى كفاءة وفعالية نظام ثقل المعلومات ونظام الاتصالات في المنظمة وذلك من حيث التقبل والانفتاح والانسياب.
(Ansair ,1980,p49).

5-10- نموذج فريد ردار وجرينبرج : Friederdor et Greenberg :

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من سبعة عناصر رئيسية هي :

- 1- التحرر.
- 2- العوائق.
- 3- الروح المعنوية.
- 4- الألفة والمودة.
- 5- التحفظات.
- 6- التأكيد على الإنجاز.
- 7- المكافآت.(إبراهيم بن حمد البدر، 2002،ص27).

5-11- نموذج فورهند وجيلمر (Forehand et Gilmer) 1991 :

حدد الباحثان فورهند وجيلمر أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية وتتمثل في :

5-11-1- الهيكل التنظيمي : ويتضمن المتغيرات الفرعية مثل حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، الدرجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

5-11-2- درجة تعقد التنظيم : ويدل ذلك على المستويات الإدارية للأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

5-11-3- اتجاهات الأهداف : ويشير ذلك الى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من الهيكل الأهداف الخاصة.

5-11-4- نمط القيادة : وهو ما يعني اذا كان نمطا تسلطيا اونمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الرأي في المواقف أوالمشاكل المختلفة. (إبراهيم بن حمد البدر، 2002، ص25).

5-12- نموذج كويز وتوماس (Koyas et tomas) :

فقد حدد عناصر المناخ التنظيمي فيمايلي :

5-12-1- الاستقلالية : وتعني إدراك لاستقلاليته فيما يتعلق بإجراءات العمل.

5-12-2- درجة التماسك : وتعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

5-12-3- الثقة : وتعني إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

5-12-4- ضغط العمل : وتعني إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بانتهاء المهام لموكلة اليه.

5-12-5- الدعم: وتعني إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
 5-12-6- التقدير: وتعني إدراك الفرد بأن عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
 5-12-7- العدالة: وتعني إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات.

5-12-8- الابداع : ويعني درجة التشجيع الهادف والتحديد ومدى تحمل المخاطرة (محمد الصرفي، 2009، ص223-221).

5-13- نموذج مسح المنظمات : (survey of organizations soo)

والذي طوره معهد مراجعة البحوث survey of reseach institute بجامعة ميتشجان، وكانت عناصره : المناخ التنظيمي التي قاسمها هذا النموذج كمايلي :

1- الاستعداد التكنولوجي.

2- مدى الاهتمام بالموارد البشرية.

3- انسياب الاتصال.

4- مستوى الدافعية.

5- عمليات صنع القرار.

6- نفوذ المستويات التنظيمية الدنيا في عملية صنع القرار في تصميم نظام الاتصالات وقد أوضحت الدراسات التي استخدمت هذا النموذج أن المناخ التنظيمي الجيد عادة ما يرفع الإنتاجية ويحسن جودة بيئة العمل ومعنويات العاملين، وأن معدلات إدمان الكحوليات وحوادث إصابات العمل كانت منخفضة للغاية بين العاملين في الشركات التي أحرزت نتائج عالية. (مصطفى أحمد سيد، 2000، ص413-414).

وعلى ضوء استعراضنا لهذه النماذج نلاحظ تعددها واختلافها من حيث العناصر المكونة للمناخ التنظيمي ويتم الاعتماد عليها من طرف الكتاب والباحثين المهتمين بدراسة

تأثيره على زيادة الضغوط لدى العاملين وإمكانية زيادة فعاليته من خلال تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمة.

6- عناصر المناخ التنظيمي :

من خلال استعراضنا لنماذج المناخ التنظيمي يتضح أن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من المتغيرات المتداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم، ويمكن ايجاز المناخ التنظيمي فيمايلي:

6-1- الهيكل التنظيمي :

الهيكل التنظيمي هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها اختصاصاتها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها، طبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الإدارات المختلفة وارتباطها الإداري بالمنظمات الأعلى والمنظمات الموازية أي أنه ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الاعمال اللازمة للمنظمة، كما أنه يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة، يعتبر الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصصها واستيعابه لمختلف احتياجاتها من التخصصات والوظائف وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل، ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات، الأوامر، التوجيهات وكذا الاقتراحات والأفكار بين مختلف الإدارات، وبمساهمة الهيكل التنظيمي في تحقيق هذه الأهداف تظهر أهميته كعنصر إيجابي في المناخ التنظيمي أما إذا ساهم سلبا في تحقيق هذه الأهداف فإنه يعتبر عنصر سلبي في المناخ التنظيمي. (فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص296).

6-2- نمط القيادة :

تعرف القيادة بأنها عملية التأثير في التابعين وهي على أنواع منها الديكتاتورية أو الاوتوقراطية التي تتميز بالمركزية، التسلطية، العقاب، الاتصال الهابط والاتجاه الواحد مما يحد من تبادل الآراء، الأفكار، المشاركة والابداع، وتوجد القيادة الديمقراطية أو المشاركة القائمة على اللامركزية وتفويض السلطة، الاتصال ذو الاتجاهين والثواب مما يشجع التفاعل وتقييم الأفكار الخلاقة والابداع، تعتبر أنماط القيادة والاشراف من العوامل الرئيسية الفاعلة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، إذ أن القيادة وانماطها ذات أثر كبير في حركية الجماعة ونشاط المنظمة وفي خلق التفاعل الإنساني اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة على حد سواء، وتزخر التفاعلات الإنسانية بالعديد من أنماط التفاعل بين الفرد وغيره من الأفراد وتتجسد من خلال أبعاد التأثير إمكانية كسب الولاء والانتماء للعاملين وتحقيق الأهداف المراد إنجازها، ويكمن جوهر العملية القيادية في قدرات الفرد الذاتية التي تخلق من خلالها التأثير في سلوك ومشاعر مجموعة من سلوك الأفراد الآخرين، حيث يمتلك القائد من خلال دوره القيادي التأثيري على الآخرين وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف، فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بقدرات قيادية هادفة من شأنها أن تحفز الآخرين نحو الإنجاز الفعال للأداء.

(كاظم حمود خضير، 2002، ص170).

6-3- نمط الاتصال :

الاتصالات هي الوسيلة التي يتم من خلالها نقل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة صاعدة أو هابطة أو متوازنة فالاتصالات الصاعدة هي الاقتراحات، الأفكار، الشكاوي، المذكرات، والتقارير التي يرفعها مسؤول والإدارات الإشرافية والوسطى الى الإدارة العليا، أما الاتصالات الهابطة فهي الأوامر، القرارات،

التعليمات والتوجيهات الصادرة من الإدارة العليا الى مستويات الإدارية الأدنى، وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفوية مع اختلاف الوسائل التي تتم بها فيمكن أن تكون عن طريق البريد أو بالتسليم باليد أو بالتبليغ بالهاتف، أو الفاكس أو الحديث الشفوي أو عبر شبكة المعلومات. (فاروق عبد فلي، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص297).

إن أنماط الاتصالات السائدة من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم للإبداع والابتكار والمساهمة في اتخاذ القرارات، حيث أن الاتصال وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد وخلق حركية (ديناميكية) الجماعة والتفاعل المستمر بين الفرد والجماعة على حد سواء، إذ يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والآراء والأفكار لغرض تحقيق الأداء المستهدف للمنظمة وتعتمد كفاءة الاتصال على العديد من العوامل التي تتعلق عادة بطبيعة العمل والمناخ التنظيمي السائد، إذ أنها تؤثر وتتأثر به عادة فهو الموقع المادي للأفراد وما ترتبط بذلك من جماعات العمل الرسمية وأنماط العلاقات غير الرسمية من شأنها أن تخلق مناخا تنظيميا ملائما في خلق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الافراد وتنشيط دورهم وأدائهم في مجمل العمليات الهادفة. (كاظم حمود خضير، 2002، ص170).

6-4- التكنولوجيا :

وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل، وتحديثه من حين لآخر. (عيسى قنبوب، 2009، ص171).

تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير، فإن ذلك يؤدي الى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير، وهذا لا يعني أن العمل الإبداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي، بل

أن القصد هو أن يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في التطوير، وهي إمكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي.

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل في توفير لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فهي تؤدي إلى تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة التنظيمات الإدارية من حيث البقاء، الاستمرارية، ومواكبة المستجدات في البيئات المحيطة. (فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، 2002، ص 302).

6-5- العمل الجماعي :

تمثل الجماعة الأساس الذي يعتمد عليه أي بناء تنظيمي لتحقيق الأهداف التنظيمية، حيث تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن المنظمة التي يسودها مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاجه من معلومات عن كيفية أدائها يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل ويميل المناخ إلى السلبية.

وتتزايد درجة إيجابية المناخ التنظيمي بالعلاقات الجيدة القائمة على الود والصدقة التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة والتعاون المشترك إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل والاهتمام بالمشكلات التي قد تجابه الأفراد في بيئة العمل ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي خال من التوتر أو النزاع أو التشاحن فيما بين الأفراد، جماعات العمل. (إبراهيم بن محمد البدر، 2002، ص 35).

6-6- مشاركة العاملين في صنع القرارات :

تتطلب عملية صنع القرار جمع المعلومات والبيانات وفرزها وتحليلها ودراستها بشكل جيد، وتحديد البدائل الممكنة ومن ثم تأتي مرحلة اتخاذ القرار والتي تتوافق مع

أهداف وإمكانيات المنظمة. (صالح مهدي حسن العامري، صاهر محسن منصور الغالبي، 2008، ص303-304).

وتؤدي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الى تحسين علاقة الإدارة بالعاملين في المستويات الدنيا، كما تساهم المشاركة في تحسين طرق العمل وزيادة فعالية أداء العاملين وتحملهم لمسؤوليات القرار المتخذ والتقليل من درجة الصراعات مما يسمح في زيادة الانسجام والتنسيق بين العاملين، كما تهدف المشاركة في اتخاذ القرار إلى تحقيق مجموعة من المزايا نذكر منها. (أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، 2009، ص287).

- تساعد على تحسين نوعية القرار.
- تنمية القدرات الإدارية في المستويات.
- الرفع من الروح المعنوية للأفراد واشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.
- التنفيذ بحماسة ورغبة.
- أداء المهام على أكمل وجه.

6-7- طبيعة العمل :

إن الأعمال الروتينية داخل المنظمة تولد نوعا من الملل، مما يؤثر بشكل سلبي على إبداعية الأفراد وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير الأعمال، وهذا عكس لو كانت طبيعة العمل ذات تنوع ومليئة بالمخاطرة المحسوبة والتحديات، مما يؤدي الى زيادة الافراد لإبداعاتهم وتنزيح طرائق العمل. (كامل محمد المغربي، 2004، ص305).

6-8- نظم وإجراءات العمل :

نظم العمل وإجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة والتي تقع على عاتق المنظمة، فنظم وإجراءات العمل تنظم وتنسق

جميع الأعمال وتحديد كيفية تعامل الأقسام فيما بينها بالشكل الذي يؤدي الى تسهيل انجاز المهام وتحقيق أهداف المنظمة. (مصلح حمدان البقمي، 2010، ص 29).

6-9- الحوافز:

أهتم الباحثون بمفهوم الحوافز وأنواعها وأبعادها لما لها من أثر على أداء العاملين، فنظام الحوافز هو مجموعة من الوسائل (مكافأة، علاوة، مزايا عينية، ترقية... الخ) توفرها إدارة المنظمة أمام الأفراد العاملين، لتثير رغباتهم وتوجد لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد، والعمل المنتج والسلوك السليم.

إن نظام الحوافز القائم على العدالة والشفافية قد يؤدي الى زيادة الولاء التنظيمي للفاعلين، كما أنه يؤدي الى مزيد من اهتمام العمال بأعمالهم ووظائفهم وتحسينها وتطوير قدراتهم ومهاراتهم، إن شعور الأفراد بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الأداء يعمق في نفوسهم الثقة والانتماء لعملهم ويقلل من الصراعات الناتجة عن عدم موضوعية وعدالة نظام الحوافز، كما أنه يشجع الجهود المبذولة والحد من السلوكيات السلبية، الأمر الذي ينعكس إيجابا على المناخ السائد في المنظمة ككل.

بالإضافة إلى أن الحوافز هي مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية، فردية أو جماعية إيجابية أو سلبية، بهدف إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية من ناحية وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية أخرى وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة، أي كلما كان نظام الحوافز جيدا كلما ساعد على توفير مناخ تنظيمي جيد. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2009، ص 365).

6-10- العلاقات الداخلية :

تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين والعلاقة بين المرؤوسين والرؤساء وبعضهم البعض، والعلاقة بين

الرؤساء أنفسهم، وعلاقة الجميع مع الرئيس الأعلى للمنظمة إضافة إلى العلاقة بين أقسام المنظمة وإدارتها المختلفة، وهذه العلاقات الداخلية اما ان تكون صاعدة أو هابطة، إيجابية أو سلبية، مرنة ومتوازنة أو تسلطية من قبل الرؤساء.

(فاروق عبده فليح، محمد السيد عبد الحميد، 2005، ص300).

إن الخصائص والصفات التي تشكل البيئة الإنسانية للعمل التي يعمل فيها الموظفين تؤثر على درجة إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فإذا كانت العلاقة السائدة بين الموظفين تتميز بالتوتر فإن ذلك ينعكس على أداء الموظفين، والعكس إذا امتازت العلاقات بالتفاهم والتعاون انعكس ذلك إيجابيا على الموظفين وبالتالي إيجابية المناخ التنظيمي.

7-أبعاد المناخ التنظيمي:

يعد المناخ التنظيمي البيئة الداخلية للمنظمة بكل خصائصها، عناصرها وتفاعلاتها، له عدة أبعاد تتمثل في مجموعة من العوامل الداخلية بالمنظمة، قبل ذكرها ينبغي التذكير أن هناك اختلاف بين الكتاب والباحثين حول الحصر الدقيق لها، ومن أهم الأبعاد المكونة للمناخ التنظيمي مايلي:

7-1- مرونة التنظيم :

يقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية فكلما تميز التنظيم بالمرونة والقدرة على استيعاب المتغيرات فإن ذلك يؤدي إلى جودة المناخ التنظيمي، ولا يقصد بالمرونة هنا عدم استقرار التنظيم ولكن يقصد بذلك قدرة التنظيم على استيعاب المستجدات واحتوائها دون تغيير في هيكل التنظيم الأساسي أودون انهياره. (محمود سلمان العميان، 2008، ص306).

2-7- التركيز على الإنجاز:

أي هل المنظمات تؤكد على الإنجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة، الترقية والتقدم أم لا.

3-7- التدريب والتنمية الإدارية :

يقصد بالتدريب تلك البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمة لمساعدة الأفراد العاملين بها على مختلف مستوياتهم من أجل كسب الكفاءة والفاعلية في أعمالهم الحالية أو المستقبلية من خلال تنمية المهارات الفكرية والعملية الملائمة، وكذلك المهارات والمعارف والاتجاهات بما يتناسب وتحقيق أهداف المنظمة.

أما التنمية الإدارية فهي نشاط مستمر يهدف إلى تطوير وتنمية السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمنظمة عن طريق المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، كما أنها تهدف إلى تطوير المهارات القيادية لدى المديرين وتنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الرشيدة. (محسن علي الكتبي، 2005، ص100-101).

يلعب التدريب دوراً أساسياً في تنمية المهارات البشرية التي تعتبر من أكثر الاستثمارات نجاحاً في تحقيق الإنجاز المستهدف، لا سيما وأن زيادة الكفاءة الفاعلية لدى الأفراد لا يتحقق إلا من خلال تشجيع الأفراد على اعتماد البرامج التدريبية والتطويرية واستثمار آفاق المعارف الإنسانية ورفع الروح المعنوية لديهم. (كاظم حمود خضير، 2002، ص167).

إن اهتمام المنظمة بالتنمية الإدارية للرؤساء والمشرفين وتدريب العاملين من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع الروح المعنوية للعاملين وشعورهم بالاستقرار، فالاستثمار في العنصر البشري من أهم أنواع الاستثمار.

4-7- أنماط السلطة :

السلطة أنواع منها المركزية واللامركزية، تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، وهي تتسم بعدم المرونة والحد من الإبداع لدى المرؤوسين، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة ودفعها الى المستويات الأدنى في السلم الإداري مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد، اقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات. (محمد سلمان العميان، 2008، ص306).

إن نمط السلطة التي تمارسها الإدارة العليا تلعب دورا هاما في مدى إيجابية أو سلبية المناخ التنظيمي، فمركزية التعامل مع العاملين تتسم غالبا بالتصلب والتسلط وعدم المرونة التي تؤدي الى السأم والملل وبالتالي تحد من الإبداع فالعامل ليس له حق في اتخاذ القرار، بعكس اللامركزية التي تتسم بالمرونة وتتيح للعاملين مجالا للاجتهاد والمشاركة في اتخاذ القرارات واقتراح الحلول البديلة مما تساهم في الإبداع والابتكار، فاللامركزية تساعد على تحسين المناخ التنظيمي.

5-7- أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين :

فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها، فالإدارة التي تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل وتحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل وحرصهم على مصلحة المنظمة، وذلك عكس الإدارة التي تلجأ إلى أسلوب (فرق تسد) بإثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقاد منها بأن اتقاقهم يشكل تهديدا لها. (زيد منير عبوي، 2006، ص123).

إن الأسلوب الإدارة في التعامل مع العاملين وخلق الأجواء الوظيفية الهادفة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، ورسم السياسات وتشجيعهم على تنمية روح الولاء التنظيمي، الإخلاص، الصدق، تدعيم الثقة والحرص الدائم على المنظمة من شأن هذه

الأساليب أن تعزز روح الانتماء والولاء فالعاملين في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تسألهم عن أماكن اشتغالهم فإنهم يقولون هذه شركتي، أما الإدارة في المنظمات الأمريكية فإنها حينما تخاطب العاملين فإنها تقول لهم هذه شركتك رغبة منهما في تكريس روح الولاء والانتماء للمنظمة. (كاظم حمود خضير، 2002، ص 167).

إن الإدارة التي تعتمد على مبدأ الصدق، الإخلاص، والأمانة مع عاملها تحصل على تأييد وتعاون هؤلاء العاملين وثقتهم وولائهم والعكس صحيح.

7-6- أنماط الثواب والعقاب :

إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز ولتقليل التغيب وللمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به، والعكس صحيح فالعقاب يقع على كثير التغيب وغير المنجز والمستهتر بالقانون والنظام، إلا أنه قد نجد أحيانا بأن المكافأة تعطى لغير المنجز بل للشخص الذي يتقيد بحرفية التعليمات والقوانين الأمر الذي يؤدي إلى مناخ غير صحي وتعطيل للإبداع. (زيد منير عبودي، 2006، ص 123).

7-7- الامن الوظيفي :

وهو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية الأمر الذي يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء. (زيد منير عبودي، 2006، ص 124).

وهذا يعني أن منح الفرد وظيفة دائمة ومستقرة تمنح له الاستقرار الفكري وتجنبه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وتحسين أدائه وضمائه وولائه.

هذا وتمثل مختلف أبعاد الضمان الاجتماعي والصحي والمنافع الوظيفية المقترنة بالمنظمة من أمن واستقرار وثبات حيث أن هذه المتطلبات من شأنها أن تخلق استقرار نفسيا وتساهم برفع الروح المعنوية للأفراد وتؤدي لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية والنوعية، ولو أخذنا على سبيل المثال أن الأمن الوظيفي في المنظمات اليابانية يقوم على أساس العمل مدى الحياة حيث نجد أن العامل الياباني يبدأ حياته في منظمة واحدة ولا يخرج منها الا عند سن التقاعد البالغ لديهم 55 سنة عادة، حيث أن المنظمة لا تقوم بتسريح العامل إلا إذا ارتكب جريمة معينة وعندها لا يستطيع العمل بالمنظمات الكبيرة، وإنما في منظمات صغيرة ويبدأ من أول السلم الوظيفي للعمل إذ لو علمت المنظمة الأخرى بأنه مفصول عن عمله فإنها لا تقوم بتشغيله مطلقا ولذا نجد أن العامل الياباني يلتصق بوظيفته يؤدي فيها كل جوانب الإبداع والابتكار. (كاظم حمود خضير، 2002، ص168).

7-8- مراعاة الموضوعية في نظام الترقية :

يقصد بالترقية نقل الفرد من الوظيفة التي يعمل بها إلى وظيفة أخرى أوسع في سلطتها ومسئولياتها، ويمكن القول أنه كلما كان نظام الترقية قائما على الموضوعية وعدم التحيز كلما ساعد ذلك على خلق مناخ تنظيمي جيد. (محسن علي الكتبي، 2005، ص100).

7-9- عدالة التعامل مع العاملين :

إن خلق المناخ البناء لا يتأتى إلا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الأجور، الترقيات، العقوبات، التدريب... الخ الأمر الذي يؤدي الى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، إذ

الاتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الانتماء والولاء الفعال للمنظمة والمساهمة في تحقيق أهدافها. (كاظم حمود خضير، 2002، ص 175).

7-10- الاهتمام بالروح المعنوية :

تعمل المنظمات المختلفة على تنمية الروح المعنوية للعاملين وذلك نظرا لان الروح المعنوية المرتفعة تؤدي إلى إنتاجية أفضل وتكاليف أقل، كما أنها تؤدي إلى تقليل معدل دوران العمل، وكذلك معدل الغياب، وأيضا معدلات الحوادث، وإجمالا فإن الاهتمام بالروح المعنوية للعاملين يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي.

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل سلبي في تنمية الروح المعنوية للعاملين من أهمها مايلي :

- 1- كفاءة المشرف.
- 2- وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
- 3- تحسين العلاقات الإنسانية بين العاملين.
- 4- تحسين التوافق بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.
- 5- توافر نظام فعال للحوافز بالمنظمة.
- 6- توافر نظام فعال للاتصال بالمنظمة.
- 7- توافر نظام فعال للمعلومات بالمنظمة.
- 8- تمتع الأفراد بصحة عضوية ونفسية طيبة. (محسن علي الكتبي، 2005، ص101-102)

7-11- زيادة الاهتمام بالكفاءات المتميزة في المنظمة :

كلما زادت الأهمية التي تعطىها الإدارة للكفاءات المتميزة والمبدعة كلما أدى الى خلق مناخ تنظيمي جيد. (محسن علي الكتبي، 2005، ص102).

8- أنواع المناخ التنظيمي:

يشير الباحثون الى وجود أنواع مختلفة للمناخ التنظيمي السائد في المنظمة ويرجع هذا التباين في تحديد أنواع المناخ التنظيمي إلى اختلاف المعايير المتبعة في تحديد نمط المناخ السائد، ويساعد تحديدنا لنوع المناخ السائد في تسهيل عمل الإدارة وتحديد مختلف الطرق الكفيلة بتحسين المناخ ويمكن أن نوجز مختلف هذه الأنواع كآآتي:

8-1- المناخ التنظيمي السلطوي (المتشدد):

يمثل ذلك المناخ الذي يشعر العاملون بأن معظم القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا القيام بتنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى تصرفات العاملين تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات داخل المنظمة وهذا يؤدي إلى إنتاجية منخفضة، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي وجو الابتكار مع وجود اتجاهات سالبة تجاه العمل. (عبد الفتاح عبد المجيد المغربي، 2007، ص18).

يعتمد هذا المناخ على النمط الاوتوقراطي في القيادة حيث يميل القائد إلى الاستئثار بالسلطة ولا يفوضها ولا يشرك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتتنخفض درجة الثقة التنظيمية بين القائد ومرؤوسيه، فضلا عن أنه يعتقد نظرية X في تفسير سلوك الأفراد حيث يرى أن الافراد كسالى ولا يحبون العمل وأن الدافع الوحيد للعمل هو الدافع المادي، ويميل إلى استخدام الحوافز السلبية باعتبارها من وجهة نظره أكثر تأثيرا على المرؤوسين من الحوافز الإيجابية، كذلك فإن توجيهات القائد تكون بالإنتاج بدرجة عالية في حين اهتمامه بالعلاقات الإنسانية يكاد يكون مفقودا. (محسن علي الكتبي، 2005، ص108).

8-2- المناخ التنظيمي المتبني :

هو عكس النوع السابق حيث يسوده تفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتوجه بالحوافز الإيجابية، فالقائد هنا يعتقد نظرية Y لتفسير سلوك الأفراد حيث يعتقد

أن المرؤوس يحب العمل متى تم وضعه في المكان المناسب، كذلك تزداد درجة الثقة التنظيمية بدرجة أعلى بكثير من النوع السابق، ويلجأ القائد إلى النمط الديمقراطي في القيادة وإلى تفويض السلطة وإلى استخدام الحوافز الإيجابية، ويرى أن الفرد مدفوع للعمل بالعديد من الدافع مثل تحقيق الذات، الأمان خدمة الآخرين إلى جانب الدافع المادي يساهم هذا النوع كثيرا في تكوين صف ثاني من الإطارات الإدارية المتميزة، كما أن العلاقات الإنسانية بالمنظمة تكون جيدة وبناءة. (محسن علي الكتبي، 2005، ص109).

8-3- المناخ الانتمائي :

حيث يتيح التنظيم الفرصة لتكوين علاقات جيدة ودافئة بدلا من علاقات العمل الرسمية (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2007، ص18).

8-4- المناخ الانجازي :

هو عبارة عن مناخ يركز على تحقيق الأهداف من خلال مدخل الإدارة بالأهداف والمحاسبة على النتائج، ففي هذا المناخ نجد ان القائد يركز على التوجه بالأهداف حيث يشرك مرؤوسيه في تحديد الأهداف في حين يترك لهم الطريقة أو الأسلوب التي يختارونها في تنفيذ الأهداف، ثم بعد ذلك تتم المحاسبة على النتائج، كذلك فإن توجهات القائد في ممارسة الرقابة لا تكون على الإجراءات والطرق بقدر ما تكون على النتائج وتنفيذ الأهداف. (محسن علي الكتبي، 2005، ص109).

بينما يرى هالبن وكروفت (Halpin and Croft) أن المناخ التنظيمي باعتباره تدريجي متصل يمتد من المناخ المفتوح في طرف الى المناخ المغلق في الطرف المقابل وعلى امتداد هذا التدرج يميز الباحثان بين ستة أنماط من المناخ التنظيمي وذلك كالتالي. (11:15) www.drsmv.com/7.doc. (10/11/2014)

8-4-1- المناخ التنظيمي المفتوح :

يتمتع الأفراد بارتفاع مستوى الروح المعنوية، ارتفاع مستوى العمل الجماعي، انخفاض مستوى الانفصال، أعباء العمل معقولة، تعمل الإدارة على تيسير أداء المهام (عدم إعاقة)، ارتفاع مستوى الود، الرضا والانتماء نحو العمل.

ويمثل سلوك المدير تكامل بين الدور والشخصية، ويعمل بجهد، قدرة في العمل، ارتفاع مستوى الدفع والاهتمام بالأفراد، مرونة تناول الأمور، موقفية القرار، القبول الاجتماعي، عدم العزلة، القدرة على التحكم في مختلف المواقف، ولا يميل لاستخدام أسلوب الرقابة اللصيقة. كما يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم وتسود فيه روح المشاركة، حيث يعملون فيه دون شكوى أو ملل ويقوم القائد بتسهيل انجاز الأعمال دون ارهاقهم بالروتين، يتمتعون بعلاقات اجتماعية وثيقة، وفيه يتم تحقيق انجاز الأعمال وإشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين ويسود هذا المناخ السلوك الصادق والروح المعنوية العالية وارتفاع نسبة القدرة في العمل. (رسمي محمد حسن، 2004، ص42).

8-4-2- المناخ التنظيمي المستقل (الذاتي) :

يتميز بارتفاع مستوى الروح المعنوية لدى الأفراد وأن كانت أقل من المناخ المفتوح، إشباع الحاجات الاجتماعية، الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وتحقيق أهداف العمل، يترك القائد كل فرد يؤدي حسب طاقاته، اهتمام قليل بالرقابة على الأداء، يضرب المثل في التقاني في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما. (محمد حسن رسمي، 2004، ص101).

يتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية مع احتمالية توفر درجة بسيطة من التحرر. يتمتع الأفراد في ظل هذا المناخ بحاجاتهم الاجتماعية والحرية والشبه كاملة في تنفيذ أعمالهم،

فالقائد يمارس قدر ضئيل من السيطرة على الأعضاء حيث يسمح بظهور أعمال قيادية بين الجماعة، يسود في هذا المناخ روح التعاون وتقل فيه الأعمال الروتينية. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص 24).

8-4-3- المناخ التنظيمي المنضبط (الموجه):

يقترن بتوجيهات شديدة نحو العمل والإنتاج على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية عدم الانحراف عن القوانين والإجراءات، مثلث بالأعمال الإدارية والتقارير الروتينية، ويتحقق الرضا الوظيفي عن أداء العمل.

يتصف سلوك المدير بالسيطرة والتوجيه، انخفاض مستوى المرونة يميل إلى العزلة، انخفاض مستوى الاهتمام بالأفراد، يعمل على تفويض المسؤولية في نطاق ضيق، أقرب إلى الأسلوب العسكري، يعمل على الارتقاء بالعمل على حساب الأفراد. (رسمي محمد حسن، 2004، ص 101).

يشير إلى عمل الأفراد الجاد ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين في النظام والتزامهم بمتطلبات ادوارهم، إلا أنهم يعانون من زيادة في الرتابة، كثرة في الأعمال الورقية وضعف في العلاقات الشخصية مع سيطرة ذات بعد مباشر من قبل المسؤول. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص 24).

تسيطر على القادة فلسفة الاهتمام بالإنتاج فالرقابة المباشرة، التخطيط المحكم، الاشراف الدقيق، الرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية كلها سمات لهذا النوع ويهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وذلك على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية، فالجميع يعملون بجد ولا وجود للوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين تكون فيه الروح المعنوية مرتفعة نوعا ما، يقوم فيه القائد بالتوجيه المباشر وعدم الخروج عن القواعد

ولا يهتم بمشاعر العاملين، فاهتمامه منصب على انجاز العمل. (نادر احمد أبوشيحة، 2005، ص12).

8-4-4- المناخ التنظيمي العائلي :

يتميز بارتفاع مستوى اشباع الحاجات الاجتماعية، ارتفاع مستوى العلاقات الإنسانية، ارتفاع مستوى تماسك وتجانس الجماعة، انخفاض في مستوى أداء العمل، العمل الإداري قليل، مستوى الرضا الوظيفي والروح المعنوية متوسط، وينجم الرضا عن اشباع الحاجات الاجتماعية.

يتصف سلوك المدير بالاجتماعية، لا يميل الى إيذاء مشاعر الآخرين، ينظر الجميع إليه على أنه رفيق طيب، يستخدم اللوائح والقوانين كموجهات سلوكية، اهتمام قليل بالعمل والإنتاج. (محمد حسن رسمي، 2004، ص102).

يشير إلى سيادة علاقات اجتماعية اصيلة ولكنها تؤثر على رصانة الأداء والإنجاز، فالعاملون هنا يشرون بحميمية، العلاقات بينهم أكثر من إحساسهم بالالتزام العميق نحو متطلبات عملهم وأدوارهم في النظام. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص24).

يتميز هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين التي يوجه جهودهم لإشباع حاجياتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة وانجاز الأعمال، فلا وجود لتوجيه القائد بل هناك رئاسات متعددة، صحيح يشعر العاملون بالمودة الشديدة بينهم لكن لا وجود لعلاقات الترابط بينهم في مجال العمل والقائد لا يرهق العاملين هذا ما يساعدهم على تكوين صداقات بينهم تجعلهم يشعرون وكأنهم من عائلة واحدة. تتميز الروح المعنوية لديهم بالمتوسطة وذلك لشعورهم بعدم الرضا عن انجاز الأعمال.

8-4-5- المناخ التنظيمي الابوي :

يتميز بانخفاض مستوى الروح المعنوية والرضا الناجم عن عدم الشعور بالإنجاز، عدم إشباع الحاجات الاجتماعية، انخفاض مستوى تماسك الجماعة وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى تماسك الجماعة، وجود جماعات فرعية وانخفاض مستوى العلاقات بين الافراد، يقوم المدير بالأعمال الإدارية، اهتمام بالعمل من جانبه، متزن، يهتم بالأفراد بهدف اشباع حاجاته الاجتماعية، انخفاض مستوى فاعلية وظيفة الرقابة، يفشل في حفز الأفراد وانخفاض مستوى الضبط والسيطرة. (محمد حسن رسمي، 2004، ص 102).

يؤكد هذا المناخ على بعد الإنتاجية ولكن بالرغم من محاولة الإداري فيه التأكيد على الاهتمام بالعاملين ومراعاتهم، إلا أنه يمارس دور الديكتاتور المتسلط الذي يظهر بمظهر الساعي إلى الصالح العام أكثر من اهتمامه بإعطاء العاملين معه إحساس بأنه نموذج لإنسان صاحب مهنة يعيش مهنته. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص 24).

في هذا المناخ لا تتاح للعاملين فرص المشاركة واستغلال القدرات كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعامل مع العاملين بأنهم ناقصوا الأهلية ويكرهون تحمل المسؤولية ويحبون أن يقادوا وأنهم لم يصلوا بعد إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة، فالسلطات هنا متمركزة في يد القائد الذي لا يسمح بظهور أي نوع من المبادرات القيادية معه، وهذا ما يؤدي إلى عدم اشباع حاجاتهم الاجتماعية ولا وجود لعلاقات الترابط بين العاملين، يلعب المدير هنا دور الأب في المؤسسة، والإنجاز كذلك يتميز بالضعف. (نادر أحمد أبو شيحة، 2005، ص 12).

8-4-6 المناخ التنظيمي المغلق :

يتصف بانخفاض شديد في مستوى الروح المعنوية والرضا، انتقاء روح الجماعة، انفصال وعزلة الأفراد، انخفاض مستوى الأداء، ارتفاع معدلات ترك العمل، يجد

الأعضاء بعض السلوى في العلاقات الودية مع بعض الزملاء، يتصف سلوك المدير بافتقاده المبادرة والقدرة على تحفيز الأفراد، الاهتمام بالإنتاج، العمل طبقاً للقواعد والقوانين، افتقاره القدرة على توجيه الأنشطة، عدم الاهتمام بحاجات الأفراد، ولا يعمل على معاونة الأفراد في حل مشكلات العمل. (محمد حسن رسمي، 2004، ص 103).

يسود هذا المناخ إحساس بإهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عند العاملين في النظام، فهم منقسمون على أنفسهم وغير مترابطين تنهكهم الأعمال الرتيبة وروحهم المعنوية منخفضة إلى حد كبير، والمسؤول في النظام غالباً ما يعيش في عزلة دون أن يولي العاملين معه أي اهتمام أو اعتبار. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص 25).

كما تسود في هذا المناخ الفتور، ولذلك عدم تمكن العاملين من اشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولعدم احساسهم بالرضا عن انجاز العمل، فالفائد لا يهتم بحاجات العاملين، ويسود الروتين في هذا المناخ وذلك نتيجة لاهتمام القائد بالشكلية في العمل وتركيزه فقط على الإنتاج.

وهناك من يميز بين المناخ التنظيمي الإيجابي والسلبي:

8-4-6-1 المناخ التنظيمي الإيجابي:

هو المناخ الذي يؤثر إيجاباً على سلوكيات الأفراد ويتسم بالأوصاف التالية:

- 1- العمل يميل إلى الإبداع ويتعد عن الروتين.
- 2- المكافآت مبنية على الإبداع ونتائج الأعمال ومدى تقديم الأفكار الجديدة.
- 3- العمل يقوم على اللامركزية ويعطي للمرؤوسين حرية أكبر في اتخاذ القرار وتفويض الصلاحيات.
- 4- الترقية والتقدم في العمل مبنية على مدى الإنجاز الذي يحققه الفرد.

5- زيادة كفاءة الأفراد وقدراتهم ومهارتهم عن طريق التدريب مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وتحسين أدائهم.

6- يتمتع الموظفون بضمانات وظيفية مقبولة وغير مهددين بالعزل وإنهاء الخدمة.

7- العلاقة ناتجة عن الشفافية والصدق والمصارحة.

8- الحالة المعنوية العالية لدى الموظفين.

9- التنظيم قادر على الاستجابة للمتغيرات الجديدة.

والحديث عن المناخ التنظيمي الإيجابي قد يعبر عنه بمفهوم الصحة التنظيمية الذي أبرزه

Matthew B M وحدد له مجموعة من الأبعاد تكشف عن هذه الصحة التنظيمية:

1- مدى التركيز على الهدف ووضوحه للعاملين.

2- وفرة وفعالية الاتصالات.

3- توازن القوى والسلطات.

4- الاستخدام الفعال للموارد.

5- الترابط والتكامل مع المنظمة.

6- المعنوية، الدافعية والرضا الوظيفي.

7- الابداع، الابتكار والتطور.

8- الاستقلال وعدم الخضوع للضغوط.

9- المقدرة على التكيف مع المتغيرات.

10-توافر آلية دائمة لحل المشاكل. (حيدر عيسات، 2004، ص6).

8-4-6-2 المناخ السلبي:

هو عكس المناخ الإيجابي، إذ يؤثر على سلوكيات الأفراد ويتصف بالأوصاف التالية:

1- العمل الروتيني ويبتعد تماما عن الإبداع وروح الابتكار.

- 2- المكافآت مبنية على مبدأ الأقدمية وليس على نتائج الأعمال والإبداع.
 - 3- العمل يقوم على المركزية ولا يعطي للمرؤوسين حرية في اتخاذ القرارات وتفويض الصلاحيات.
 - 4- الركود وضعف الأفراد في قدراتهم ومهاراتهم، وهذا ما يؤدي إلى تدني الروح المعنوية وضعف الأداء.
 - 5- التنظيم عاجز عن الاستجابة للمتغيرات الجديدة.
 - 6- لا يتمتع الموظفون بضمانات وبالتالي يكونون مهددين بالعزلة وإنهاء الخدمة.
- أما "Likert Rensis" يرى أن هناك ثلاث أنواع من المناخات التنظيمية داخل المنظمة وذلك حسب المستويات الإدارية وكل مناخ يختلف عن الآخر.
- 1- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة العليا : وهو المناخ الذي يعمل فيه أصحاب السلطة ومنتخذي القرارات وذوي المناصب العليا في المنظمة.
 - 2- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الوسطى: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة العليا على هذه الإدارة وهو خاص بالأشخاص الذين يأتون مباشرة بعد أصحاب الإدارة العليا.
 - 3- مناخ تنظيمي خاص بالإدارة الدنيا: وهو مناخ مفروض من طرف الإدارة الوسطى وهو خاص بالمستوى الأدنى في الهيكل التنظيمي، أي المناخ الذي يعمل فيه العمال الأجراء. (كمال محمد المغربي، بدون سنة، ص306).

9- قياس المناخ التنظيمي:

أظهرت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاث مداخل لقياس المناخ التنظيمي وهي :

9-1- مدخل القياس للصفات التنظيمية :

ويحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات والخصائص التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم ومستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

9-2- مدخل القياس الادراكي للصفات التنظيمية :

ويعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الصفات والميزات من خلال متوسط التصورات الناتجة عن الادراكات الأفراد عن المنظمة.

9-3- مدخل القياس الادراكي للصفات الشخصية :

وهذا المدخل يعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجزة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد، ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الادراكات الخاصة بالعاملين في المنظمة، وهو بذلك يرى المناخ التنظيمي صفة للفرد أكثر مما هو صفة للتنظيم.

ويعد المدخل الثاني (الادراكي للصفات التنظيمية) من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، حيث يتيح دراسة المناخ التنظيمي كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به المنظمة من صفات وخصائص من جهة أخرى. (فاروق عبده فليه، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص302).

وتهدف عملية قياس المناخ التنظيمي لتحديد نوعية المناخ السائد داخل المنظمة وكذلك إمكانية الحكم على مدى مناسبة هذا المناخ للأفراد العاملين في المنظمة، ويعتمد الباحثون في عملية القياس على أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية. (عبد الفتاح الشرييني، 1987، ص24).

قد جرت عدة محاولات عديدة لتطوير عدة أدوات لقياس المناخ التنظيمي، ولكنها اختلفت في مؤشرات القياس التي اعتمدها، فبعض الدراسات أولت أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية المختلفة، وبعضها الآخر أكد على أهمية الدفء والحنان والحماس والرضا والروح المعنوية التي يحسها

العاملون والتي تنعكس على ولائهم وانتماؤهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي السائد في المنظمة التي يعملون بها، كما أن مستوى التعاون والدعم والتشجيع الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها والسرعة في حسم قضاياهم وتلبية مطالبهم وحل مشاكلهم وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات كلها مؤشرات تصب في قياس وتميز نمط المناخ التنظيمي الذي يحيط بالمنظمة ويعيش العاملون في وسطه. (ناصر محمد السكران، 2004، ص 64).

ولقد طور الباحثون عدد من نماذج الاستقصاء التي يمكن اعتماد عليها في بناء تصور عن المناخ التنظيمي، ومن أولى المحاولات كان النموذج الذي تم تطويره من قبل كل من (Jacques.legres ,Daniel Pemartin) يقاس المناخ التنظيمي انطلاقاً من المعايير التالية:

- أ - معدل التغيب في كل مصلحة، ورشة أو مكتب.
- ب - معدل الدوران الشخصي.
- ت - تطور الإنتاجية.
- ث - عدد حوادث العمل.
- ج - الأمراض من النوع الجسدي والنفسي.
- ح - معدل المشاركة في الاجتماعات المنظمة، عدد ونوعية التدخلات.
- خ - العلاقات (سلطة - الخاضع لها).
- د - تطور الاتصالات غير الشكلية.
- ذ - صيانة أو اتلاف المعدات، معدل العطل، العيوب في الصنع.
- ز - كمية وطبيعة الانتقادات.

هذه المعايير يمكن التعامل معها، سواء بطريقة مباشرة من خلال الملاحظة والمراقبة من طرف المسؤولين، أو من خلال التحقيق، حيث التدخلات يجب أن تكون بتيقن لبعض الأسس القاعدية حيث عدم المراقبة يمكن أن تقصد وتضيع كليا النتائج المتحصل عليها (مشكل المنهجية، العينة، إنشاء الاستبيان، المعالجة الإحصائية للنتائج) وفي هذا المجال التدريب ضروري. (Jacques.legres ,Daniel Pemartin ,1981,p179).

إن الدراسات في مجال المناخ التنظيمي تتجه إلى استخدام نوعين من المقاييس هما :
أ - **المقاييس الموضوعية:** والتي تركز على الخصائص التنظيمية التي يمكن التعبير عنها كمياً والمتمثلة في حجم التنظيم، عدد الوحدات الإدارية، حجم القوى العاملة من إداريين وفنيين وغيرهم، معدل الإنتاجية، عمر التنظيم، عدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية.

ب - **المقاييس الوصفية:** والتي تعتمد على الاستثمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الافراد في التنظيم.

وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن بمدى صحة واستقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى قائماً في مدى دقة واستقرار وثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها المقاييس التي تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً مهماً. (فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، 2005، ص304).

10-العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي:

باعتبار المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة والمنظمة نظام اجتماعي مفتوح بطبيعة الحال سوف يؤثر على البيئة المحيطة به ويتأثر بها، كذلك تعد نوعية هذه البيئة مصدر من مصادر رضا الأفراد العاملين مما يستوجب الاهتمام بها ورعايتها من أجل أداء العمل بصورة مناسبة ولهذا يمكن تصنيف العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي إلى ثلاث أقسام أو فئات، عوامل خارجية، عوامل تنظيمية، عوامل شخصية ونفسية وذلك على النحو الموالي:

10-1-العوامل الخارجية : نذكر منها :

10-1-1-البيئة الخارجية :

وهي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء اكانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية سائدة فقد يقوم العاملون بأدوار مختلفة في هذه القيود مما قد يوجد تعارض أو صراع فيما بينهم.

10-1-2-البيئة الاقتصادية :

تلعب البيئة الاقتصادية المحيطة بالمنظمة دورا هاما في التأثير على إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي بها، ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمنظمات لمرحلة الخصخصة وإحتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المناخ التنظيمي جو من القلق وتغيب عنه عناصر الاستقرار والتحفيز. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2007، ص26).

كذلك عندما يتجه الاقتصاد الوطني للنمو وتكون الأحوال السوقية والمالية للمنظمة طيبة يميل المديرون إلى المبادأة والمخاطرة، بينما لا تساعد فترات الكساد على ذلك حيث تكون الموازنات بالمنظمة محدودة، وهنا يتجه المديرون لصنع قرارات متحفظة ويميلون

إلى عدم تشجيع أو قبول أفكار ابتكارية والتردد في تصميم برامج عمل جديدة أو عدم قبول ما يتضمن مخاطرة بدرجة أو بأخرى. (مصطفى احمد السيد، 2000، ص410).

10-1-3- البيئة الاجتماعية :

يقصد بها مجموعة العادات، التقاليد، القيم، الثقافات المحلية، والاتجاهات حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لمجريات الأحداث داخل التنظيم ومن ثم على سلوكياتهم وتصرفاتهم. (الصرفي محمد، 2009، ص265).

تؤثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

- 1- مستوى الدفع على الإنجاز.
- 2- العلاقات الاجتماعية والأسرية.
- 3- طريقة التفكير بشكل علمي.
- 4- الميل نحو السلطة وعدم التفويض.

10-1-4- البيئة الثقافية:

يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد، أفكارهم، وجهات نظرهم وكل القيم والمبادئ التي يعتقدون فيها وتلك العوامل تؤثر على ادراكهم لمناخ منظماتهم، فمناخ منظمة العمل تعمل في بلد نامي يتعرض لقيم ومبادئ غير تلك التي تتعرض لها منظمة أخرى في بلد متقدم لاختلاف الثقافات بينهم. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2007، ص26).

10-1-5- المشاكل الاسرية :

ويقصد بها المشاكل المتعلقة بالنواحي المالية والأنباء ومختلف الضغوط التي تتعرض لها الاسرة قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تؤثر سلبا على أداء العاملين. (محمد الصرفي، 2009، ص265).

10-2- العوامل التنظيمية:

نذكر منها :

10-2-1- السياسات والممارسات الإدارية :

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور، المشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيه فإن شعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل يكون عاليا من الأفراد، مما يسهم في تطوير اتجاهات إيجابية نحو النظام ونحو العاملين وهذا من دلائل إيجابية مناخه التنظيمي. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص17).

كذلك تعد السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات وللأجور وغيرها من القضايا والمواضيع التي تنظم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم فكما كانت موضوعية وعادلة كانت الأجواء مريحة والمناخ مشجعا، أما إذا كانت متحيزة وعشوائية أو أنها غير موجودة أساسا فإن غيابها أو عجزها أو سوء تطبيقها سيجعل المناخ التنظيمي مثبط للعزائم والمعنويات والروح المعنوية.

10-2-2- القيم المهنية :

تعتبر القيم المهنية من أخلاقيات ومعتقدات الطاقم الإداري، فالمنظمة التي تصر على نشر القيم الخيرة وتحترم عمالها وتحرص على رفاهيتهم وتنميتهم وتحافظ على كرامتهم واحترامهم تصبح عشا آمنة ودفئا للعطاء في حين إذا سادت القيم المادية والاستغلالية التي تتعامل مع الأفراد وفق معادلات الربح والخسارة أو توظف حاجاتهم وظروفهم الصعبة لصالحها فإنها تجرهم لهجرة المنظمة متى سمحت الفرصة، كما تؤثر القيم على طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين (ودودة أو رسمية مجردة من

الاعتبارات الشخصية أو الإنسانية)، فالقيم الصالحة تهيء مناخا من الأمانة أما الاستبدادية العكس، فالفرد إذا أحس بالاحترام والتقدير والأمان أعطى كل ما في وسعه وولائه لمنظمة. (محمد حسن محمد حمادات، 2008، ص17).

10-2-3- الهيكل التنظيمية :

يبين الهيكل التنظيمي نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرار، إذ يؤدي اعتماد هيكل تنظيمي مرن عادة الى إتاحة فرص المشاركة والإبداع للعاملين، أما الهيكل الغير مرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم مع المتغيرات ولا يعترف بالجماعات الغير رسمية ولا يتعامل معها، الأمر الذي قد يؤدي إلى الاصطدام بين الإدارة العليا والمستويات الدنيا مما يؤثر سلبا على مناخ العمل السائد. (محمود محمد العجلوني، 2009 نص 357).

10-2-4- أسلوب القيادة :

يؤثر القائد على مجريات الأمور في التنظيم، فالقيادة الناجحة أساس ضروري لتحقيق أهداف المنظمة، ومن المهم أن يجتمع في الشخص الإداري المواصفات القيادية الفعالة إلى جانب السلطة القانونية. (جمال الدين لعويسات، 2002، ص32).

إن اختيار أسلوب القيادة سواء كان ديكتاتوري، ديموقراطي، أو تشاركي من شأنه أن يحدد نوع المناخ السائد، فكلما كان هناك نوع من التفاعل الإيجابي بين القائد والمرؤوسين أدى ذلك إلى زيادة التعاون والتنسيق، وتحمل المسؤوليات والاتصال الفعال وزيادة الثقة بين الأطراف الفاعلين، والتقليل من حدة الصراعات الناتجة عن محاولة الأطراف لكسب امتيازات معينة، وعلى القائد أن يزيد من مشاركة العاملين في الحالات التالية :

- حينما يفتقر للمعلومات الكافية لحل المكلة بنفسه.
- المشكلة غير واضحة والمساعدة ضرورية لتوضيح الموقف.
- تقبل القرار من الاخرين ضروري لتنفيذه بنجاح.

- وجود وقت كافي يسمح للمشاركة الحقيقية. (حسن حريم، 2006، ص 231)

10-2-5- درجة الاثراء الوظيفي:

كلما كان هناك تنوع وتعدد في الأعمال قد يساهم ذلك في تقليص حالات السأم وزيادة الروح المعنوية للأفراد، وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاث عوامل نفسية هي :

- شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

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

- المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله. (محمد الصرفي، 2009، ص 227).

10-2-6- نظام الأجور والحوافز :

إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وشفاف يشجع الأفراد إلى الالتحاق بها، كما تدفعهم إلى تحقيق مستويات جيدة من الأداء، ويرغبهم في الاستقرار والاستمرار وتحسين قدراتهم بشكل مستمر. (محمد الصيرفي، 2009، ص 227).

10-2-7- التقدم الوظيفي :

إن عدم توفر أسلوب للترقية في العمل يتسم بالشفافية والمرونة والتقسيم على أساس الكفاءة وليس على أساس الاقدمية فقط، قد يؤثر بشكل أساسي على أداء العاملين وإبداعية الأفراد، مما يؤدي إلى إضعاف حافزية الأفراد اتجاه التعلم والتدريب المستمر. (محمد الصيرفي، 2009، ص 227).

10-2-8- أهداف المنظمة :

فكلما كانت اهداف المنظمة واضحة وكذا الأدوار والمسؤوليات المناطة بالإفراد، كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الأداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى انتاجيتهم.

10-2-9- الصراع التنظيمي :

إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ثم زيادة إنتاجيتهم. (محمد الصيرفي، 2009، ص267).

10-2-10- الغموض :

تتزايد درجة الإحباط لدى الأفراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وهذا الأمر قد يعود إلى غموض التعليمات واللوائح التي تحدد طرق التقييم والسلطات والمهام والصلاحيات، فينعكس ذلك مباشرة على مناخ العمل الذي يتسم في هذه الحالة بنوع من الضبابية وفقدان الثقة بين الإدارة والمستويات الدنيا. (محمد الصيرفي، 2009، ص227).

10-2-11- ظروف العمل :

يقصد بها بيئة العمل المادية، الإضاءة، الضوضاء، الأثاث، تنظيم المكاتب، التهوية، التي يعمل بها الأفراد حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلبا على الإنتاجية الفرد.

10-2-12- درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها :

فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما يحتاج إليه من معلومات عن كيفية أدائها يقود الى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك والعمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل ويحدد درجة التفاعل بين الأعضاء. (الصيرفي محمد، 2009، ص268)

10-2-13- البيئة التكنولوجية :

حيث تعتبر القاعدة الأساسية التي تستطيع المنظمة أن تتطلق منها لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لابد لكل منظمة من توفر الإطارات ذات المهارات التي

تمكنها من متابعة ما يحدث في تلك البيئة، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفع هؤلاء العاملين إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية وكلما كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة ذات طبيعة جامدة اتجه المناخ نحو السلبية وينخفض فيه الإبداع أما استخدام التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إيجابية المناخ وبالتالي زيادة الإبداع وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل. (محمد الصرفي، 2009، ص264-265).

10-2-14-الثقافة التنظيمية: إن الوعي بثقافة المنظمة يساعد في تصميم وتطبيق خطط استراتيجية متكاملة تؤثر بشكل إيجابي في تكوين أنظمة اتصال فعال وأنماط قيادية تشاركية تساهم في إيجاد مناخ يتسم بالتلاحم والتعاون والتآزر، فكلما كانت ثقافة المنظمة قوة أسهم ذلك في زيادة وتكثيف الجهود للوصول إلى أحسن الطرائق المتعلقة بالإنتاج، وتسهيل التواصل مع جميع الأفراد بغية تحقيق الأهداف المشتركة والتقليل من الصراعات التنظيمية. (عائشة شتاتحة، 2009، ص1).

10-3-العوامل الشخصية :

إن العناصر الشخصية المتعلقة بالفرد العامل من حيث نوعه ذكر ام انثى، أو مستواه التعليمي، وأيضا من حيث عدد سنوات خبرته في العمل وحصوله على دورات تدريبية تؤثر بشكل أو بآخر في تشكيل درجة فاعلية المناخ التنظيمي، بحيث يشكل درجة معينة من كفاءة الأداء. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2007، ص26).

وهناك عوامل شخصية أخرى تؤثر على المناخ التنظيمي نوجزها فيمايلي :

10-3-1- قدرات الفرد :

فعدم قدرة الفرد على القيام بالأعمال المنوطة إليه قد يسبب له نوعا من الإحباط ومن ثم تتخفف إنتاجية.

10-3-2- تناقض القيم :

قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف، مثل هذه السلوكيات قد توجد شعورا لدى الموظف بالذنب وتصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلبا على إنتاجه.

10-3-3- درجة المخاطرة :

فالمناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي سيدفع إلى مزيد من الإحباط وضعف الرغبة في تحسين الأداء. (محمد الصيرفي، 2009، ص 268).

10-3-4- خصائص أعضاء التنظيم :

تسهم خصائص أعضاء التنظيم في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فالمنظمات التي تتزايد فيها نسبة كبار السن أو منخفضة التعليم والطموح سيكون مناخها التنظيمي مختلفا تماما عن منظمة تزيد فيها نسبة العاملين صغار السن وذوي المستوى التعليمي المرتفع ومرتفعي الطموح كما يكون المناخ أكثر ودا وتآلفا في المنظمات التي يشارك أعضاؤها بعضهم البعض في الأنشطة الاجتماعية خارج العمل. (مصطفى احمد سيد، 2000، ص 410).

10-4- العوامل النفسية :

نذكر منها :

10-4-1- الضيق والقلق :

إن الضيق والقلق اللذان يتولدان لدى الشخص ما هما إلا ترجمة الأحاسيس داخلية نابعة من تفهم الشخص لموقفه من العمل وجو العمل السائد والجماعات التي يتواصل معها، ويحاول الفرد تحقيق أهدافه والتخفيف من حالا القلق من خلال :

- تعديل السلوك الذي يحقق إشباع الحاجات غير المحققة فعلا.
- تعديل إدراكه الخارجي من خلال اهمال التأثيرات الخارجية.
- تذليل مختلف الصعوبات ومحاولة مواجهتها. (صليحة شامي، 2010، ص50).
- عن طريق النظر حوله في المسار الذي اختاره لنفسه للبحث عن الصعوبات ومحاولة تذليلها أمامه.

فالقلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الأفراد عندما توجد سدود بين الفرد، حاجاته ورغباته أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء من خلال مناخ تنظيمي مناسب.

10-4-2- الصراع النفسي :

قد يعتقد البعض أن الصراع النفسي أحد أنواع القلق والضيق، فالصراع صفة لها محوران فهي تتبع من الماضي وتؤثر في المستقبل، ويحدث الصراع النفسي على جميع مستويات الشخصية وبكل الدرجات في سلم أهمية الفرد منا، ولكن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية، أي أن الصراع هنا ينشأ بسبب عدم تحقيق الحاجات المركزية أو الداخلية للفرد على مستوى الشخصي، وتحاول المنظمات استخدام الصراع النفسي كوسيلة لتغيير سلوك الأفراد تجاه نظم العمل، ومن النادر وجود خلافات طويلة حيث يحاول الفرد التغلب دائما على الصراع الفردي التنظيمي أو إيجاد توازن بين خاصية الاستقلالية والوحدة على المستوى الإداري.

10-4-3- الولاء :

يقصد بالولاء إحساس الفرد بالارتباط بالمنظمة ومشاركتها الرغبة في الوصول إلى أهداف المطلوب وهذا العنصر يدفع الفرد للعمل دون ضغط معين من قبل الآخرين، مما

يدفعه إلى تقديم خدماته للمنظمة لإحساسه أن العمل بها ارتباطا بوحدة يعتز ويفخر بالانتماء إليها وهنا يصبح تحقيق الأهداف أملا ورغبة للجميع وأن لا بديل من الانضمام للمنظمة. (عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، 2007، ص 24-25).

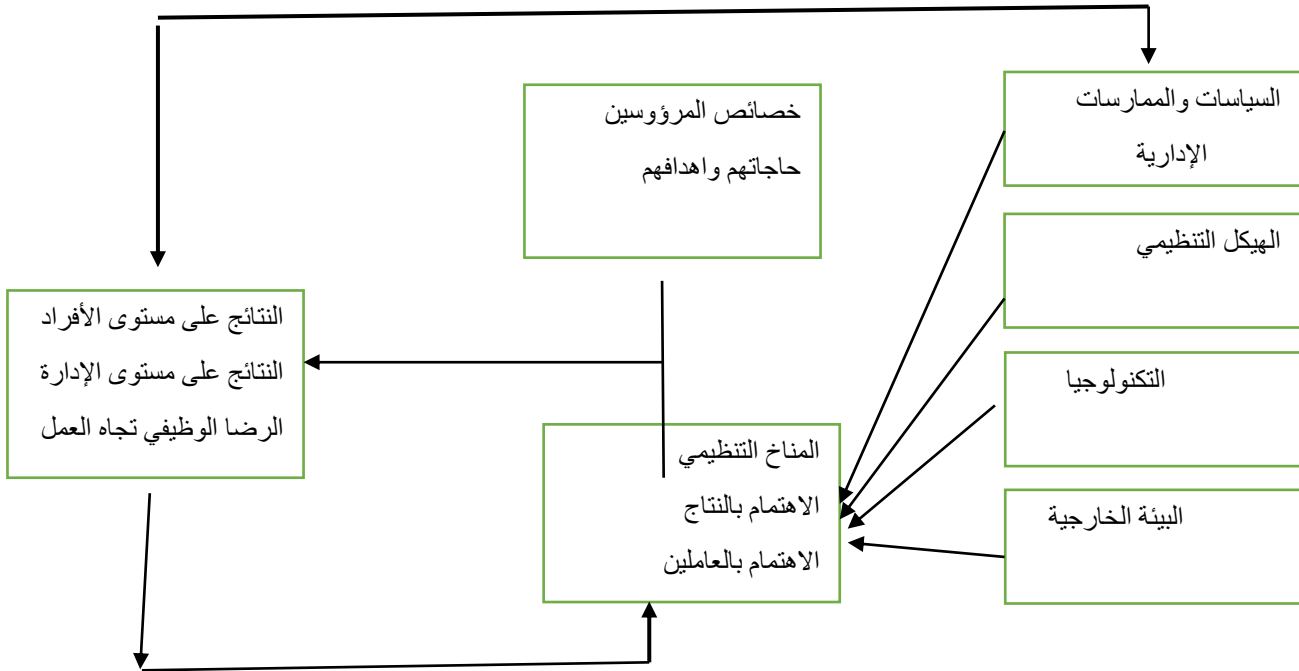
إضافة للعوامل السابقة الذكر نذكر:

-الموارد الاقتصادية والمادية المتاحة:

فوفرة الموارد الاقتصادية تشعر العاملين بالثقة وتحقق لهم الأمن الوظيفي، وهذا عكس العسر والضيق الاقتصادي الذي يقلق تفكير العاملين ويهدد وجودهم، ويدخل في الجانب المادي أيضا وفرة الموارد لمالية اللازمة لتنفيذ جميع أعمال المنظمة من برامج وخطط، فأى تقصير في هذا الجانب له تأثير سلبي على معنويات العاملين وحماسهم وعلى سمعة المنظمة ككل.

ويبين الشكل التالي العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي :

الشكل رقم (02) علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات



المصدر: المغربي عبد الفتاح، 2007، ص 21

يوضح الشكل السابق العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي وهي السياسات والممارسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، البيئة الخارجية.

11- الجهود الإدارية لتحسين المناخ التنظيمي :

إن عملية توفير مناخ تنظيمي إيجابي داخل التنظيم يضل الشغل الشاغل للمسؤولين الإداريين لما له من تأثير على النتائج النهائية للمنظمة، وربما أن المناخ التنظيمي هو مجموعة عناصر داخلية في التنظيم فإن التأثير على هذه العناصر قد يكون كفيلا بتوفير وتحسين مناخ العمل ذلك من خلال:

11-1- الاهتمام بالهيكل التنظيمي :

إن عملية تحديد الهيكل التنظيمي بشكل دقيق وواضح يهدف إلى تقادي مجموعة من السياسات التي تؤثر على المناخ العمل نذكر منها:

11-1-1- **تدني معنويات الافراد:** سبب التناقض في القرارات وعدم موضوعيتها وضبابية الأدوار.

11-1-2- **بطء القرارات:** بسبب عدم إيصال المعلومات المطلوبة بشكل جيد.

11-1-3- **حدوث النزاع:** بسبب التضارب في الأهداف والأدوار والمهام والصلاحيات وعدم التنسيق.

11-1-4- **عدم المرونة مع المتغيرات الخارجية:** بسبب جهود الهيكل وغياب وظيفة التنبؤ وعدم القدرة على مسايرة التغيرات الحاصلة في بيئتها الخارجية.

11-1-5- **زيادة النفقات:** بسبب طول السلم الهرمي وزيادة في الإجراءات الإدارية

إذن المطلوب من المدراء هو إيجاد هيكل تنظيمي يتصف بالخصائص التالية:

- الوضوح والدقة في تحديد الأدوار والمهام والمسؤوليات.

- المرونة في التعامل مع المتغيرات الجديدة.

- التقليل من المستويات الإدارية لزيادة التواصل الفعال مع كل العاملين.
- تحديد دقيق لأهداف المنظمة ومحاولة توجيه أهداف العاملين نحو أهداف المنظمة ككل (حسن حريم، 2003، ص106).

11-2- التدريب :

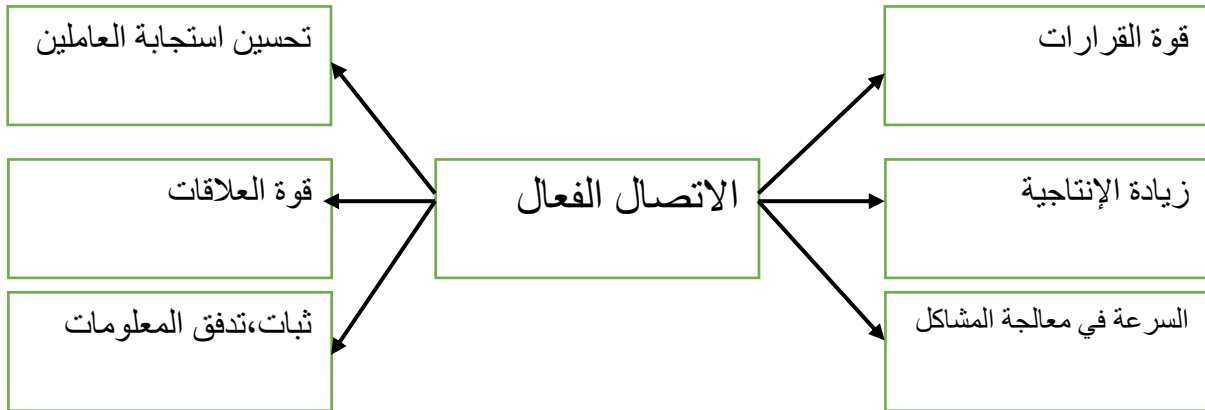
يعرف التدريب على أنه نشاط مخطط يهدف الى تزويد الافراد بمجموعة من المعلومات والمهارات التي تؤدي إلى زيادة معدلات أداء الأفراد (صلاح الدين عبد الباقي، 2002، ص106)، وتؤدي البرامج التدريبية إلى الرفع من مستوى الثقة لدى الأفراد وقابليتهم نحو التعلم، مما يؤثر على الإنتاجية هؤلاء الأفراد، لهذا اعتبر تدريب الموارد البشرية في الوقت المعاصر استراتيجية تعمل في خدمة استراتيجية المنظمة ككل، لما لها من تأثير في تطوير وتنمية وتعديل السلوك في المنظمة. (عمر وحقي عقيلي، 2010، ص437-438).

11-3- الاتصال الفعال :

الجدير بالذكر هنا أنه كلما اهتمت الإدارة بإيجاد مناخ تنظيمي جيد، من خلال إقامة العلاقات الجيدة مع العاملين، كلما زاد اهتمامها بتحسين جودة الاتصالات القائمة في المنظمة. (جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، 2004، ص350).

فالالاتصال له تأثير مباشر وفعال على أداء العاملين، فمن خلال الاتصال تعرف دوافع العاملين واحتياجاتهم ومدى رضاهم عن العمل. (الحاج رائد، 2009، ص184) وبالتالي العمل على إشباع هذه الحاجيات وحل مشاكلهم، كما يساهم الاتصال الفعال في ضمان التفاعل والتبادل المشترك وتوجيه السلوك نحو الأهداف المسطرة، الأمر الذي يساهم في إيجاد جو عمل يتسم بالوضوح والصراحة والتفاعل إيجابي، كما يساهم في تقليل الصراعات الناتجة عن سوء الفهم من خلال الشرح المستمر للمواقف. ويمكن ابراز اهداف الاتصال الفعال التي تؤثر على بيئة العمل من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (03): أهمية الاتصال الفعال.



المصدر: حمود خضيرى كاظم، 2010، ص 38)

يتضح من خلال هذا الشكل أهمية وعمق الدور الذي يلعبه الاتصال الفعال في إطار المنظمة الإنسانية فالالاتصال الفعال يهدف إلى الشرح المستمر لا أهداف ومهام وأدوار الأفراد، كما يهدف إلى تقليل سوء الفهم والغموض وحل المشاكل الذي قد يؤدي إلى تعارضات بين الأفراد إذا لم تحل في وقتها المناسب، كما تبرز أهمية الاتصال الفعال من خلال زيادة قوة العلاقات بين الأفراد وإشاعة الثقة بين الأفراد وحرية إبداء الرأي والأفكار، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على مستويات الأداء والرضا وولاء الأفراد للمنظمة.

11-4- القيادة الفعالة :

يعتبر مفهوم القيادة من أكثر المفاهيم التي لا تزال تعاني من عدم الاتفاق على تعريفها أو الاتفاق حول مفهوم محدد لها، ويرجع ذلك إلى تباين الزوايا التي ينظر إليها لهذا الموضوع (التركيز على عمليات الجماعات، سمات شخصية، فن التأثير، ممارسة النفوذ، علاقات القوى والنفوذ، تمكين العاملين، السيطرة، التدعيم) (بلال محمد إسماعيل، 2005، ص228).

إلا أن الباحثين يجمعون على أهمية القائد الإداري في التنظيم، فالقيادة الفعالة تعمل على تحفيز الأفراد على المشاركة في العمليات التنظيمية، كما يشجع القائد على التفكير

الحر وإبداء الرأي وتحمل المخاطر الناتجة عن أخطاء المرؤوسين. (محمود سلمان العميان، 2002، ص350).

كما تهدف قدرات القائد على التواصل وزيادة التفاعل بين الرئيس والمرؤوسين، وزيادة مجالات تطوير الأفراد وتشجيع الإبداع من خلال اكتساب مجموعة من المهارات القيادية التي تسمح للقائد بالتفاعل الإيجابي والمقدرة على التأثير في الأفراد وتوجيههم نحو تحقيق أهداف للمنظمة ككل. (فؤاد نجيب الشيخ، يحيي سليم، 2009، ص76).

11-5- المشاركة في اتخاذ القرار :

تؤدي عملية مشاركة الأفراد في اتخاذ القرار إلى تحقيق مجموعة من الايجابيات التي تؤثر بشكل كبير على نمط المناخ السائد فيها ولعل أهم هذه الإيجابيات نذكر :

- 1- ضمان تفهم المشاركين للقرار وأهدافه وبالتالي زيادة حماس الأفراد لتنفيذه.
- 2- تحسيس المشاركين بمكانتهم وأهميتهم في العملية الإدارية وفي حياة المنظمة. (زكريا الدوري وآخرون، 2010، ص110).
- 3- إثراء روح الموارد والنقد الإيجابي وإحلال روح العمل الجماعي محل الفردية والأنانية
- 4- تنسيق المواقف المشتركة.
- 5- الرفع من مستوى الرضا لدى الأفراد وبالتالي التخفيف من معدلات الدوران. (حسن حريم، 2003، ص95).

خلاصة:

يعد موضوع المناخ التنظيمي من المواضيع الهامة التي استحوذت على اهتمام الباحثين في مجال الإدارة رغم تباين مواقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع بتباين اختصاصاتهم واتجاهاتهم الفكرية.

ولقد حاولنا في هذا الفصل إعطاء صورة واضحة حول ماهية المناخ التنظيمي لأي منظمة من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وأهميته ونماذجه، وعناصره وكذا أبعاده وأنواعه، وطرق تحسينه لتوصل الى خصائص المناخ التنظيمي الفعال الملائم.

وبعد دراستنا لمختلف جوانب المناخ التنظيمي اتضح لنا ما لهذا المناخ التنظيمي بمختلف مكوناته المادية والمعنوية من أهمية بالغة، فهو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة وعليه فان كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره المناخ من مؤهلات تسمح لهم تفجير طاقاتهم ومساهمة في تنمية وتطوير المنظمة بشكل عام.