

المناخ التنظيمي في المؤسسة

أ.مرشدي شريف

المركز الجامعي غليزان

ملخص:

يتطلب نجاح أي منظمة من المنظمات إلى توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل يجعلها تحقق الأهداف المرجوة؛ ولعل من أهمها المناخ التنظيمي، إذ يعكس بالنسبة للمنظمة شخصيتها وخصائصها وميزاتها الداخلية كما يتصورها العاملون فيها ويدركونها ويفهمونها وبالتالي تنعكس على اتجاهاتهم وقيمهم وتدفعهم إلى إتباع سلوكيات معينة، وهذا ما يؤثر بشكل كبير على رضاهم الوظيفي وعلى مستوى أدائهم داخل المؤسسة.

فالمناخ التنظيمي هو وصف لخصائص وميزات بيئة العمل الداخلية بكل أبعادها وعناصرها، حيث تسعى كل منظمة من المنظمات إلى صياغة رؤيتها وتحقيق الرسالة التي قامت من أجلها والتي تمثل الغرض الأساسي من إنشائها، ولذا فإنها تعمل على إتباع الاستراتيجيات والسياسات المختلفة في سبيل تحقيق ذلك، ويتطلب ذلك توفر مجموعة من العوامل المتمثلة في الموارد البشرية، الآلات، الأموال، المواد والمعلومات.

الكلمات المفتاحية :

المناخ التنظيمي؛ المؤسسة؛ العمل؛ الموارد البشرية.

مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل وأكثرها تأثيراً على المنظمة، لذا فإن المنظمات تحاول أن توفر لمواردها البشرية مناخاً تنظيمياً يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، حيث أوضح الباحثون أن وجود المناخ المناسب داخل المنظمة يساهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية؛ لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد مثل مستوى أداء الفرد- الرضا الوظيفي- والالتزام التنظيمي والرفع من الروح المعنوية، وغيرها من المتغيرات. الأمر الذي ينعكس في النهاية على تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة، في حين أكد باحثون آخرون على أن الاتجاهات الإيجابية للعاملين نحو العمل تحددتها بدرجة كبيرة طبيعة المناخ التنظيمي، كما توصلت دراسات أخرى إلى وجود علاقة مباشرة بين قدرة العاملين على حل مشكلاتهم بأنفسهم وبين نوعية المناخ السائد حيث أوضحت أن للمناخ السائد تأثيراً كبيراً على تنامي قدرات وإمكانيات الأفراد العاملين في حل المشاكل التي تعترضهم بأنفسهم.

تزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المنظمات، والمنافسة الشديدة وما أحدثته التطور التكنولوجي في عصر الانفجار المعلوماتي الذي حتمّ على المؤسسات الإبداع والتطوير والتميز كي تحقق رسالتها.

لذا فقد حظي موضوع المناخ التنظيمي في المؤسسات باهتمام خاص ومتزايد خاصة في الآونة الأخيرة من طرف العديد من الباحثين في العديد من التخصصات، سنعمل في مقالنا هذا على تسليط الضوء على المناخ التنظيمي ومستوياته ومداخله وعناصره وأنماطه والعوامل

المؤثرة فيه وإلى مجموعة من النماذج المفسرة لكيفية قياسه وأنهيناها بالأهمية التي يمكن له أن يقدمها للمنظمة.

1 - مفهوم المناخ التنظيمي:

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي، يصف فصول السنة والتحويلات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، وقد طبق هذا الاصطلاح على "مكان العمل باعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها، كما أنه كيان حركي يتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها فتؤثر على بعضها البعض، ومن هذا المنطلق فإن اصطلاح "المناخ التنظيمي" يشير إلى القيم والعادات والتقاليد والإيديولوجيات وتأثيرها على العملية الإدارية وسلوك الأفراد العاملين في التنظيم." (كامل محمد المغربي، 2004، ص. 303).

ولقد عرف (ديفز، 1981) المناخ التنظيمي بأنه "البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل ما يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بأي فعل يحدث فيها".

أما (سلوكيم وهيلراجل، 1974) فقد عرفا المناخ التنظيمي بأنه "مجموعة الصفات المدركة عن تنظيم معين أو أنظمتها الفرعية، والتي تتولد من الكيفية التي يتعامل بها التنظيم مع أعضائه ومع البيئة المحيطة".

أما (أوينز، 1995) فقد اعتبر المناخ التنظيمي بأنه "دراسة إدراك الأفراد للمظاهر المتعددة للبيئة في منظماتهم" (محمد عوض، 2007، ص. 44-45).

ويعرفه محمد سليمان العميان "بأنه البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموع العاملين في التنظيم".
وعرفه كل من توبترسن "بأنه الاتجاهات السائدة والقيم والمعايير والمشاعر التي يمتلكها الأفراد بشأن المنظمة التي يعملون فيها (الطويل، 1990، 139).

وعرف المناخ التنظيمي على أنه خصائص المنظمة الثابتة نسبياً. والتي تميزها عن غيرها من المنظمات، متمثلة في إدراك الأفراد للمنظمة والأبعاد السائدة فيها؛ مثل الثقة والاستقلالية والدعم والإبداع والعدالة. تنتج هذه الخصائص عن تفاعل الأفراد مع بعضهم وتستخدم كأساس في تفسير المواقف وتحليلها. وهي المعايير والسلوكيات السائدة والتي تعد جزءاً من ثقافة المنظمة.

ومن التعريفات الحديثة نسباً للمناخ التنظيمي تعريف "بول" وزملائه على أنه "مجموعة خصائص بيئة العمل التي يمكن قياسها، والتي يدركها الأشخاص في بيئة العمل بأسلوب مباشر أو غير مباشر، والتي تؤثر على دافعيتهم وسلوكهم." (يحيى سليم ملحم، 2010، ص. 53).

وبالرغم من أنه يوجد اختلافات بين هذه التعريفات إلا أنها تتفق في الخصائص التالية:

- المناخ التنظيمي هو حصيلة التفاعل والتبادل بين خصائص الفرد والمنظمة.
- يؤثر في سلوك الأفراد وتوجهاتهم وديناميكيات الجماعة التنظيمية.
- مناخ المؤسسة هو ما يراه العمال وفقاً لتصوراتهم الخاصة وليس بالضرورة ما هو كائن فعلياً.

حيث مجمل هذه التعريفات قد يضيفي إلى تعريف جامع والمتمثل في أن المناخ التنظيمي يتمثل في مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة، والتي يمكن إدراكها من خلال الطريقة التي تتعامل بها المنظمة مع عاملها والمتعاملين معها، بناءً على إدراكهم لهذه الخصائص، وليس من الضروري أن يكون هذا الإدراك يمثل ما هو كائن بالفعل.

2- مستويات المناخ التنظيمي:

يشير بعض الباحثين إلى وجود ثلاث مستويات عامة للمناخ التنظيمي وهي:

(1) -المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة ككل: أي أن جميع الأفراد داخل المنظمة يدركون خصائص وظروف عملهم الداخلية بشكل موحد ومتماثل، ومن هنا فإن تأثير ذلك على دوافعهم وسلوكهم يكون متماثل إلى حد كبير.

(2) -المناخ التنظيمي على مستوى المجموعة: أي أن هناك شبه إجماع بين أفراد مجموعة ما من ناحية إدراكهم للمناخ، ومعناه أن الأفراد تكون لديهم اتجاهات وقيم مشتركة تجاه العمل مما يؤدي لإدراكهم للمناخ التنظيمي بشكل مختلف عن الآخرين. كما يشير البعض إلى وجود مناخ تنظيمي للإدارة العليا مختلف عن الإدارة الوسطى، وبطبيعة الحال يختلف عنهما في مستوى الإدارة التنفيذية.

(3) -المناخ التنظيمي على المستوى الفردي: يتكون هذا النوع من المناخ التنظيمي في حالة وجود تباين كبير في خصائص الأفراد داخل المنظمة مما يؤدي إلى إدراك كل الأفراد للمناخ التنظيمي بشكل مختلف، ويتوقف على العديد من العوامل مثل (السن، الجنس، المستوى

التعليمي، وموقع الفرد داخل الهرم التنظيمي وغيرها من العوامل الأخرى). (المغربي، 2007، ص.13).

3-مداخل المناخ التنظيمي:

وضع بعض الباحثين مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر بمثابة تجميع للمفاهيم المستخدمة في تعريف المناخ التنظيمي ويمكن الإشارة إلى أربعة منها:

(1)-المدخل الهيكلي: يعبر المناخ التنظيمي هنا عن مجموعة الخصائص المميزة للمنظمة. وهي مستقلة عن إدراك الأفراد، وبناء على هذا المدخل فإن المناخ التنظيمي ينشأ من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي مثل:

- درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

- حجم المنظمة.

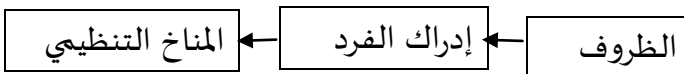
- عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة.

- درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

(المغربي، 2007، ص.14).

(2)-المدخل الإدراكي: يعتمد على تفسير ورد فعل الأفراد اتجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، الأمر الذي يختلف من فرد لآخر تبعاً لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل المنظمة.

ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:



(3) -المدخل التفاعلي: يرجع الأساس هنا إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد وإلى تأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث داخل المنظمة.

(4) -المدخل الثقافي: يركز على الكيفية التي يتفاوض بها الأفراد ويتفاهمون معا، ويفسرون المواقف التي تحدث داخل المنظمة، ويقوم على أساس أن التفاعل بين المجموعات يعتبر المحدد الأساسي للمناخ التنظيمي مع مراعاة أن المؤثر في هذه التفاعلات هو التبادل وتقسيم المعارف والمعلومات بين الأفراد أو بين المجموعات، وأن تلك المعارف والمعلومات يتم التعرف عليها من خلال الثقافة التنظيمية.

4- عناصر المناخ التنظيمي:

1.4. الهيكل التنظيمي:

إن الهيكل التنظيمي يحدد الأنظمة الفرعية من أدوات وأقسام، ونمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات، ونجد عدة أشكال للهيكل التنظيمية منها النموذج الآلي والذي يتصف بعدم المرونة، ولا يتيح فرص التكيف والتأقلم مع المتغيرات المستجدة، والنموذج العضوي الذي يتميز بالمرونة وإتاحة الفرصة للإبداع والمشاركة. (المغربي، 1994، ص. 305).

2.4. السياسات والممارسات الإدارية:

ترتبط بالنمط الإداري (القيادي)، فكلما كانت الممارسات الإدارية قائمة على التشاور والمشاركة في عملية صنع القرارات وعلى احترام وتقدير الاعتبارات الذاتية والشخصية للعاملين فيها، فإن شعورا بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في انجاز العمل

يكون عاليا من الأفراد، مما يساهم في تطوير اتجاهات ايجابية نحو النظام ونحو العاملين فيه، من دلائل ايجابية مناخه التنظيمي. (محمد حمادات، 2008، ص.17).

3.4. التكنولوجيا:

يشهد العالم تغيرا فائق السرعة غطى جميع المنظمات، فالتطور التكنولوجي أدخل تغير كبير أن لم نقل جذري على المنظمة أو المؤسسة، نظرا لما تملكه من معدات متطورة، هذا ما يساعد المؤسسة على تبسيط العمليات الإدارية، إلا انه يثير أحيانا لدى العديد من العاملين خاصة والمجتمع عامة بعض المخاوف كزيادة عدد البطالة وخفض الروح المعنوية للعاملين. "إلا أن هذا التوجه بالنظر للتكنولوجيا يعتبر مبالغاً فيه، واعتبار التطورات التكنولوجية ذات آثار ايجابية على الفرد والمنظمة والمجتمع، إذ أن التكنولوجيا المتطورة إذا ما تم اعتمادها بالشكل الصحيح فإنها تساهم في إيجاد وتحديد شبكات الاتصال بطريقة حديثة وتحدد المستويات والعلاقات التنظيمية طبقا للاحتياجات الحقيقية في شبكات تدفق العمل، كما تساهم التكنولوجيا في تحسين الظروف المادية للعمل من حيث الضوء والحرارة والصوت بما يتلاءم مع تحقيق أعلى كفاءة ممكنة في الأداء كما أنها تزيد سرعة الإنتاج وتقلص الوقت الضائع." (كاسم حمود، 2002، ص.172).

4.4. نمط الاتصالات:

إن الاتصال الجيد هو الاتصال باتجاهين لأنه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور، وقد تبين بان الاتصال في اتجاه واحد (تنازليا) فقط وذلك بإصدار الأوامر والتعليمات من أعلى إلى أسفل

السلم الهرمي تؤدي بالعمل إلى الإحباط وعدم التفكير واللامبالاة باعتبار أن أفكاره وأراءه لا قيمة لها. (المغربي، 2004، ص. 305).

5.4. المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والأفكار والاقتراحات... الخ، والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل وتقليص الصراع ورفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات. "إذ أن القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة، وتكمن الأهمية التي توليها المنظمات المختلفة لمسؤولية اتخاذ القرار في أن النشاطات التي تمارسها المنظمات في ظل السباق العلمي والتكنولوجي والحضاري المعاصر يتطلب اعتماد الرؤية العلمية الواضحة في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة للمشاركة باتخاذها وفقاً لطبيعة الأداء المناط بأي منهم في العمل، إذ أن هذا الإسهام والمشاركة من قبل الأفراد بالقرارات تجعل سبل الالتزام بالتنفيذ واجب مناط بأيّ منهم، ويمثل أعلى صور البناءات التنظيمية الناجحة في الوقت الحاضر." (كاظم حمود، 2002، ص. 171).

6.4. البيئة الخارجية:

يسود في بعض المنظمات أزمات متعددة خاصة الاقتصادية منها، هذا ما يجعلها تتصرف مع موظفيها بأسلوب يجعلهم يفقدون الثقة في المؤسسة، وهذا ما "قد تدفع إدارتها إلى الاستغناء عن بعض العاملين فيها، مما يؤثر سلباً على إحساس العاملين في التنظيم بالثقة والشعور بالاستقرار، والشئ نفسه ينطبق على الظروف السياسية والاجتماعية الأخرى التي يعيش ضمنها التنظيم. أما إذا كانت المتغيرات

البيئية الخارجية متسمة بالازدهار والاستقرار والصحة ساعد ذلك على دعم التنظيم وسلامة مناخ العمل فيه." (حمادات، 2008، ص. 11).

6 - أنماط المناخ التنظيمي:

من أشهر التصنيفات لهذه الأنماط التصنيف الذي وضعه هالبن وكروفت (HALFPIN ET CROFT، 1996)، حيث نظرا إلى المناخ التنظيمي على أنه تدرج متصل يمتد من المناخ التنظيمي المفتوح إلى المناخ التنظيمي المغلق:

1.6. المناخ المفتوح:

"يمتاز هذا النمط بكونه مناخاً فعالاً ونشطاً يميل إلى المشاركة بين القيادة والعاملين في عملية اتخاذ القرارات وتحقيق الأهداف المرسومة، ويشعر العاملون فيه بالرضا وإشباع حاجاتهم وبالتالي يحققون مستوى عال من الانجاز." (عوض بني أحمد، 2007، ص. 51).

2.6. المناخ المغلق:

وهو مناخ عكس المناخ المفتوح؛ حيث تفتقد فيه الحيوية والنشاط، وعدم المشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا ما ينعكس سلباً على مردودية المؤسسة.

3.6. المناخ المستقل:

والذي يتميز بإشباع الحاجات "ويميل النمط القيادي في هذا المناخ إلى إعطاء الحرية الكاملة في تحديد وتوزيع الأنشطة على الأفراد وارتفاع الروح المعنوية لديهم عند تحقيق أهداف العمل، إضافة إلى إتباع اللوائح وتحديد الإجراءات اللازمة، ويكون قدوة في العمل وسلوكه الإداري محدود إلى حد ما." (مزياني، 2010، ص. 23).

4.6. المناخ من النمط المسيطر عليه:

وفيه تتقدم العلاقات الشخصية ويسود الاهتمام بالعمل مقارنة بالاهتمام بالعاملين، ويتم توجيه سلوك الأفراد صوب انجاز العمل دون التركيز على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

5.6. المناخ المألوف:

حيث يميل هذا النمط إلى إشباع الأفراد لحاجاتهم، ولا يكثرث العاملين للضغوط التي تمارس عليهم لانجاز الأعمال وتكون السلوكيات مفتعلة حيث تحتوي على درجة من عدم الصدق. وقد ذكر (الصباغ وقواقزة والضامن، 1982) نمطين للمناخ التنظيمي هما:

أ - المناخ التنظيمي المساند : وفيه تحل المشكلات ويتم المساواة بين الجميع، ويتم التركيز على التعاون والتكافؤ لتحقيق الأهداف المرجوة.

ب - المناخ التنظيمي المهدد: ويتم التركيز فيه على الرقابة والسيطرة وعدم المساواة بين الجميع، والتأكيد على الالتزام بالعمل دون الاهتمام الكافي بالحاجات والرغبات. (عوض بني أحمد، 2007، ص-ص. 52-53).

7 - مناهج قياس المناخ التنظيمي:

كشفت الدراسات الحديثة عن وجود ثلاثة مداخل لقياس المناخ التنظيمي:

أ. مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية: يحصر المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل حجم التنظيم، ومستويات السلطة، والهيكل التنظيمي.

ب. مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية: يعتبر المناخ صفة أو ميزة أو مظهرا رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات ادراكات الأفراد عن المنظمة.

ج. مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية: من أكثر المداخل أهمية في دراسة وقياس المناخ التنظيمي، وهذا يرجع إلى الإمكانيات العلمية التي يتيحها في دراسته كدالة لتصورات الفرد من جهة، وما تتمتع به من صفات ومميزات من جهة أخرى، بالإضافة إلى أن هذا المدخل يتجاوز الموضوعية الصارمة للمدخل الأول الذي يتجاهل الأفراد وتصوراتهم ويربط المناخ التنظيمي بمتغيرات هيكلية، ويتجاوز أيضا الذاتية الصارمة في المدخل الثاني الذي يتجاهل ماهية المنظمة كوجود موضوعي خارج عن تصورات الأفراد العاملين فيها.

كما توجد مناهج وطرق أخرى مثل:

- الدراسات الميدانية.
- تقييم تصورات أعضاء التنظيم.
- المعالجة التجريبية.

وتحاول هذه النماذج قياس البيئة التنظيمية التي يعمل فيها العاملون، وإن كان أسلوب تقييم تصورات أعضاء التنظيم يعد أهم هذه الأساليب في قياس المناخ التنظيمي، وتسعى المنظمات لتحقيق المناخ الملائم من أجل الحصول على الأداء الأمثل والرضا لموظفيها. واعتمد بعض الباحثين أسلوب الاستقصاء بصفة رئيسية، ومن هذه المقاييس التي يمكن الاستعانة بها للوقوف على طبيعة المناخ نموذج ليكرث (likert) الذي يؤكد على العلاقة بين الظروف أو الحالات السلوكية والنمط القيادي المستخدم، سواء كان نمط القيادي

متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس المناخ التنظيمي.

8 - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام:

أولا: العوامل التنظيمية: والتي تتمثل في:

- السياسات والممارسات الإدارية: إن المديرين الذين يقومون بتوفير التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية بالنسبة لمؤوسهم، يساهمون في تكوين مناخ انجازي متكيف، عكس الذين يتشددون في وضع القواعد ولا يسمحون للعاملين في وضع السياسات والأهداف وبالتالي يساهمون في تكوين مناخ سلبي.
- الهياكل التنظيمية: تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثير واضح على المناخ التنظيمي فكلما زادت هيكلية التنظيم كزيادة المركزية، والسلطات الرسمية، والقواعد والإجراءات المكتوبة أدى إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين بالمنظمة.
- نظام الاتصالات بالمنظمة: يعتبر نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان فبدون اتصال فعال تصاب المنظمة بالجمود والشلل. لذلك فلا بد من وجود تكامل بين نظام الاتصالات وباقي النظم في المنظمة.
- طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد: أن العمل المتجدد والمثير لروح التحدي يؤدي إلى مزيد من الإبداع والابتكار، ويكون عاملا

مؤديا إلى تحسين المناخ التنظيمي عكس الأعمال الروتينية المتكررة.

ثانيا: العوامل النفسية:

- (1)- القلق والضيق: إن القلق والضيق عبارة عن شعور يطرأ لدى الفرد عندما لا يستطيع التوفيق بينه وبين حاجاته ورغباته؛ أي صعوبة تحقيق الحاجات الإنسانية، لذلك يجب دراسة هذه المشاعر في المنظمات لتحقيق الولاء والانتماء من خلال مناخ تنظيمي مناسب.
- (2)- الصراع النفسي: إن من أهم أسباب الصراع وجود أهداف متعارضة وحاجات متداخلة ذات أهمية كبيرة للفرد أو قد تكون من الأهداف الأقل أهمية. (عبد الفتاح المغربي، 2007، ص-ص. 24-25).

ثالثا: العناصر الشخصية:

تعتبر عوامل الجنس، السن، الشهادة والخبرة السابقة وغيرها من العوامل الشخصية التي تلعب دورا في إنشاء الأجواء المناخية الايجابية أو السلبية. (عامر الكبيسي، 1998، ص: 67).

9. نماذج المناخ التنظيمي:

اجتهد العديد من الباحثين في طرح نموذج تفسيري لقياس المناخ التنظيمي ومكوناته حيث اتفق معظم الباحثين على المضامين الأساسية لكنهم اختلفوا في التفاصيل.

- 1.9. نموذج هالين وكروفت (Halpin et Croft، 1963): حددا أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين:

- أ-المجموعة الأولى: تحتوي على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوكهم التنظيمي وهي: الانفصال، العائق، الانتماء، الألفة. (بن عايد الأحمدى وآخرون، 2010، ص.283)
- ب-المجموعة الثانية: تحتوي على أربعة أبعاد يصف من خلالها أفراد التنظيم سلوك الإدارة معهم وهي: الانعزالية-التركيز على الإنتاج -الدفع والمراعاة. (Friedlander, 1996, p173)
- ويسمى المقياس الخاص بهذا النموذج " استبانة وصف المناخ التنظيمي " كما انه بالإضافة إلى دراسة واقع المناخ التنظيمي، فقد استخدمناه في التعرف على مدى تأثيره على مستوى الرضا الوظيفي. (بن عايد الأحمدى وآخرون، 2010، ص.283).
- 2.9. نموذج كامبل وآخرون (Campbell et al, 1974): يعتبر من أكثر النماذج شيوعاً، وتم تحديد أبعاد المناخ التنظيمي فيه ب عشرة أبعاد وهي: هيكل المهمة – المكافأة والعقاب – مركزية القرارات – تأكيد الانجاز – التأكيد على التدريب والتطوير-المخاطرة والأمان – الانفتاح أو السلوك الدفاعي – المركز الاجتماعي والروح المعنوية – الاعتراف بالجهود والتغذية العكسية – الكفاءة التنظيمية العامة والمرونة. نلاحظ أن هذا النموذج يتناول العديد من المتغيرات المناخية خاصة بفلسفة الإدارة العليا للمنظمة وأسلوب تعامل الرئيس مع رؤوسه، وقد أهمل أحد الأبعاد المؤثرة على سلوك الفرد الوظيفي، وهو نمط التعامل بين الموظف وزملائه في العمل. (بن عايد الأحمدى وآخرون، 2010، ص.284).
- 3.9. نموذج ليتوين وسترينجر (Litwin et Stringer):

أشارا إلى أن أبعاد المناخ التنظيمي تشمل: - البيئة التنظيمية - المسؤولية المكافأة - المخاطرة - المودة والدفء - الدعم - المعايير - الصراع - الانتماء والهوية.

في تصور ليتوين وسترينجر فان نمط القيادة لا يعد بعدا من أبعاد المناخ التنظيمي، وإنما يعد عاملا مهما في تحديد نمط المناخ التنظيمي.

4.9. نموذج ليكرت (Liker): فقد حدد أبعاد المناخ التنظيمي بسبعة أبعاد وهي:

عملية القيادة - طريقة التحفيز - الاتصالات - عمليات التعامل والتأثير - اتخاذ القرارات - وضع وتحديد الأهداف - الرقابة.

لوتفحصنا الأبعاد السبعة التي حددها ليكرت لوجدنا أنها تقيس مدى توجه المنظمة نحو المناخ الاستبدادي أو المناخ التنظيمي المهتم بالجانب الإنساني.

5.9. نموذج جوردون (Gordon, 1979): حدد أبعاد المناخ التنظيمي على اثر دراسة أجراها المنظمة (hayassociate) في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد توصل إلى ثمانية أبعاد للمناخ التنظيمي وهي: - وضوح المنظمة - توجيه الأداء - صنع القرارات - حيوية الجهاز - تكامل وحدات وأقسام الجهاز - التعويضات والمكافآت - أسلوب الإدارة - تنمية العنصر البشري. (عوض بني احمد، 2007، ص. 46).

6.9. نموذج لولرو وآخرون (Lawler et al 1974): وجدوا أن هناك متغيرات متعددة تتشكل وفق ما تتسم به من خصائص نوعية المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما هذه المتغيرات يمكن إجمالها في بعدين رئيسيين هما:

أ-الهيكل التنظيمي : تتمثل عناصره في: نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات الإدارية، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، درجة الرسمية في تحديد المستويات الإدارية، درجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل، ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة.

ب-العمليات التنظيمية : تتضمن: مراجعة الانجاز، الاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء، درجة الاستقلال في العمل، المهام المحددة مقابل المهام العامة، الاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد، النمط القيادي ونمط مواجهة الصراعات التنظيمية. (بن عايد الأحمدى وآخرون، 2010، ص-ص. 284-285).

7.9. نموذج جيلمر وفورها ند: يرى الباحثان أن هناك أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي وهي: الهيكل التنظيمي-نمط القيادة-اتجاهات الأفراد-درجة تعقد التنظيم. (مزياني، 2010، ص. 30).

8.9. نموذج ستيرز (Steers): أشار إلى أن المناخ التنظيمي يتكون من أربعة أبعاد رئيسية هي:

- السياسات والممارسات الإدارية: تضم النمط القيادي-سلوك الإدارة
إزاء العاملين - مدى مشاركة العمال-سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.

- الهيكل التنظيمي: يشمل: درجة المركزية - نطاق الإشراف - حجم المنظمة - عدد المستويات التنظيمية وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.

- تكنولوجيا العمل.

- البيئة الخارجية. (بن عايد الأحمدى، 2010، ص 285).

9.9. نموذج تيم وبترسون (Timm et Peterson 1982): حددا أبعاد المناخ التنظيمي في ستة أبعاد رئيسية: الثقة – المشاركة – الصديق والصراحة – المساندة – التشجيع - الأداء والاتصالات.. (p 104-106) (Timm et Peterson 1982).

10.9. نموذج كوز لوسكي ودوهيرتي (Kozlowski et Doherty 1989) قدما نموذجا يقوم على أحد عشر بعدا وهي: هيكل العمل – المساءلة الشخصية – فهم الوظيفة – المسؤولية – تركيز المشرف على العمل – الإشراف الداعم – المشاركة – العمل الجماعي – التعاون بين المجموعات – وعي الإدارة واهتمامها – أسباب الاتصالات.

- أهمية المناخ التنظيمي:

لقد استحوذ موضوع المناخ التنظيمي على أهمية خاصة بالنسبة للمنظمات نظرا للأهمية المباشرة وغير المباشرة في مختلف المظاهر والسلوكيات الإدارية والمتصلة بالأفراد داخل المنظمة، وكذلك التأثير الواضح للمناخ التنظيمي على مختلف أعمال المنظمات سواء المتعلقة بأدائها لأعمالها وتحقيق أهدافها أو علاقتها بالبيئة المحيطة. (المومني، 2006، ص.30).

كما لا يمكن تجاهل تأثير المناخ التنظيمي على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجياتهم (الطجم والسواط، 1995، ص.235)، حيث أن سلوك وفعاليات العمل بالنسبة للعاملين تعتمد على درجة الدعم التي يوفرها لهم مما يؤثر على مواقف العاملين تجاه العلاقات السائدة داخل المنظمة. كما توصل الباحثون

إلى أن الأداء العالي والإنتاجية المرتفعة تظهر عند الأشخاص الذين يعملون في ظروف مناخية إبداعية.

وتظهر أهميته من خلال العلاقة بينه وبين المتغيرات التنظيمية الأخرى فتظهر العلاقة السببية بينه وبين القيادة في المنظمة، وتظهر العلاقة بينه وبين التخطيط خاصة عندما يكون الهدف من التخطيط هو تحقيق الانسجام بين الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد العاملين في المنظمة، هذا ما جعل الاهتمام بالمناخ التنظيمي وتطويرة ضرورة ملحة من أجل تحقيق الجودة في إنتاجية المؤسسة، ولن يأتي ذلك إلا من خلال معالجة المناخ التنظيمي بوجه خاص، وانعكاس تلك المعالجة على الروح المعنوية للأفراد العاملين، وعلى ظهور مشاعر السعادة والسرور في المؤسسة، مقابل مشاعر الانزعاج والقلق وعدم الرضا ولقد حدد عطا الله (1996) أهمية المناخ التنظيمي من خلال السمات المميزة للمناخ الايجابي وهي:

- إتباع طرق القيادة المناسبة لطبيعة العمل ونوعه.
- التكامل بين الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية.
- معرفة الفروق الفردية للعاملين وتوقعاتهم.
- وجود قواعد عادلة وأنظمة للمكافآت والعقوبات الرادعة.
- إتباع أساليب تخدم التطور والتقدم المهني.
- المشاركة في اتخاذ القرارات. (المومني، 2006، ص-ص.30-32).

خاتمة:

لقد أولت الاتجاهات الفكرية المعاصرة أهمية قصوى للمناخ التنظيمي، إذ أنها تضمنت كافة المتغيرات السائدة في البيئة الداخلية للمؤسسة التي تؤثر بشكل أساسي على الأفراد، وان الاهتمام بالمناخ التنظيمي يأتي من خلال كون المنظمة وحدة اجتماعية هادفة متكاملة تتميز نشاطاتها بالتعقيد في كل الإجراءات العملية، لذا فإن المناخ التنظيمي يؤثر بصفة كبيرة على أداء العاملين في المؤسسة ودافعيتهم وما يترتب عليه من تحقيق لأهداف المنظمة ورسالتها المرجوة، خاصة في ظل مساهمة الفرد للتطور التكنولوجي الذي أدى إلى ظهور فرص غير متكافئة أمام الأفراد العاملين في إشباع حاجاتهم ورغباتهم وبالتالي في الوصول بهم إلى الرضا الوظيفي. كما تسعى كل منظمة إلى تحقيق مناخ تنظيمي لمواردها البشرية يساعدها على القيام بدورها على أكمل وجه، لأن الاستثمار في الموارد البشرية من أهم أنواع الاستثمارات التي تساهم بدرجة كبيرة في تطوير وزيادة إنتاج المؤسسة.

قائمة المراجع:

- 1 - العبيان، محمد سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2004.
- 2 - الطجم، عبد الله عبد الغني، السواط، طالق عوض الله، السلوك التنظيمي: المفاهيم-النظريات-التطبيقات، دار النوادر للنشر والتوزيع: جدة، 1995.
- 3 - المغربي، عبد الحميد عبد الفتاح، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية ، ط. 1، مصر: المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 4 - المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي، ط. 3، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
- 5 - المومني واصل جميل، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية ، ط. 1، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006.
- 6 - الطويل، عزت عبد العظيم، هموم العمل والعمال: دراسة نفسية توافقية، مصر: دار المطبوعات الإسكندرية، 1990.
- 7 - الكبيسي، عامر، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، الدوحة: مطابع دار الشرق، 1998.
- 8 - الوناس، مزياني، علاقة المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي والأداء لأساتذة التعليم الجامعي واستراتيجية تفعيلهم ، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 2، 2010.

- 9 - محمد حمادات، محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات الاقتصادية في المؤسسات التربوية ، ط.1، عمان: دارالحامد للنشر والتوزيع، 2008.
- 10 - ملحم، يحي سليم، أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي: دراسة حالة شركة الاتصال الأردنية الحديثة ، المجلة العربية للمعلومات الإدارية، مجلد 26، ع.2، ديسمبر 2006.
- 11 - عوض بني أحمد، أحمد محمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس ، ط.1، عمان: دارالحامد للنشر والتوزيع، 2007.
- 12 - كاظم، حمود خضير، السلوك التنظيمي ، ط.1، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2002.
- 13 Beach S . Dole **Personnel: The Management of people at Work**, 4th E.d, New publishing Co. inc. York, 1980