

نماذج المناخ التنظيمي: دراسة تحليلية

حسام الدين نزاري

زكرياء لطرش

كلية علم النفس وعلوم التربية

جامعة قسنطينة 2، عبد الحميد مهري، الجزائر.

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري.

ملخص

إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها ، وقد تعددت نماذج المناخ التنظيمي وأسفرت الجهود عن ظهور عدة دراسات وبحوث يتناول جانب منها تطوير مفهوم المناخ التنظيمي وتحديد أبعاده الأساسية وما يتفرع منها من متغيرات وخصائص، كما تناول الجانب الآخر تحديد نوعية المناخ التنظيمي الملائم وإمكانية الاعتماد عليه في زيادة فعالية المؤسسات، وتنمية العلاقات الإنسانية، واهتمت أغلب النماذج بعلاقة المناخ التنظيمي بأنماط القيادة أو بنوعية الهيكل التنظيمي.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي- النماذج- فعالية المؤسسة- أنماط القيادة.

Résumé

En dépit des diverses définitions du climat organisationnel et de son caractère multidimensionnel, les auteurs s'accordent généralement pour le décrire comme la perception entretenue et globale qu'ont les employés de leur environnement de travail ou de leurs rôles en relation avec les autres et les rôles tenus par les autres dans l'organisation. L'étude du climat organisationnel global est indispensable pour diagnostiquer la santé organisationnelle par son important impact sur le style de leadership et le type d'organigramme général et fonctionnel.

Mots clés: Climat organisationnel – Modèles- Efficacité organisationnelle- Types de leadership.

مقدمة

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقترن بعدد كبير من العوامل من أهمها المناخ التنظيمي. إذ أن الجو السائد داخل العمل له اثر مباشر على سلوك الأفراد، وبالتالي إنتاجيتهم ومدى تحقيقهم للأهداف.

فقد أصبحت مختلف الإدارات والمنظمات تولي اهتمامها على الجوانب الأساسية كالتنظيم والإنتاج والتمويل لنجاحها وتحقيق أهدافها المختلفة، وذلك بالاعتماد على العنصر البشري بالدرجة الأولى لأنها تدرك قيمة هذا الأخير باعتباره العامل الرئيسي في كل جوانب العملية الإنتاجية والتنظيمية، خاصة في ظل التطور الكبير في وسائل التكنولوجيا والاتصالات والتي زادت من فرص الحصول على المعلومات والمعرفة. وهذا ما يساعد إدارة هذه المنظمات و يتيح الفرص أمامها لتوفير المناخ المناسب لرفع قدرات الموارد البشرية وتأهيلها للاستجابة السريعة للتغيرات التي تحدث في البيئة.

وباعتبار أن المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد فان جوهر الأمر يستوجب الاهتمام والارتقاء بع من حيث المستوى والدرجة وجعله يتماشى مع أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء، حتى يكون متكيف مع ميولا تهم ورغباتهم بهدف تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية.

ونماذج المناخ التنظيمي تختلف تبعا لاختلاف المداخل التي ينتهجها الباحثون في دراستهم للمناخ التنظيمي، وتأتي أهمية التعرف على هذه النماذج من وجهة نظر الباحثين في معرفة أبعاد المناخ التنظيمي والعناصر المكونة له ، وما تتميز به هذه العناصر من خصائص تعمل على تحديد نوع المناخ التنظيمي السائد وما لها من تأثير مباشر على سلوك الأفراد داخل التنظيم وعلى فعالية المنظمة بشكل عام ومن هذه النماذج نذكر ما يلي:

1. نموذج هالبن وكروفتس 1963 Halpin et Crofts :

طور هالبن وكروفتس استبياناً لوصف المناخ التنظيمي، وقد حددا أربعة أوجه لسلوك المدير والمسؤول وهي :

- 1- العزلة: وتعني ابتعاد المسؤول نفسياً وفعلياً عن العاملين معه مع المحافظة على مستوى من العلاقة الرسمية مع الجميع.
- 2- تأكيد الإنتاج: و تعني تركيز المسؤول على الإنتاج والإشراف على العاملين مؤكداً بشيء من الحزم وكم الأداء.
- 3- الدافع المحرك: يتميز هذا المسؤول بالحيوية والحماسة النشطة لأبعاد دوره واهتمامه بأن يقدم نموذجاً وقدوة طيبة للعمل الجاد يقتدي بها العاملون معه.

- 4- المراعاة للأخبرين (الاعتبارية): ويتميز بالاهتمام بالعاملين معه فهو لطيف في تعامله، إنساني في التوجيه و مهتم بخدمة العاملين ومساعدتهم. أما سلوك العاملين فقد حدده هالبن وكروفتس بأربعة أوجه هي :
 - 1- التحرر من العمل (التباعد): تشير إلى عدم الاندماج النفسي والمادي الذي يسود جماعة العمل في النظام.
 - 2- العرقلة في العمل (العائق): وهي تزايد ثقل أعباء العاملين بمهام ومسؤوليات ليس لها علاقة بطبيعة الدور.
 - 3- الذكاء المتوقع في العمل (المرح): ويشير إلى حيوية ونشاط العاملين وارتفاع معنوياتهم مما ينعكس أثره على الالتزام بالعمل.
 - 4- الألفة: وتشير إلى درجة الاندماج والألفة التي تسود بين العاملين.
- الملاحظ لهذا النموذج يجد انه يركز في مجمله على ثلاث جوانب رئيسية تتمثل في: محتوى الوظيفة، طبيعة العلاقات السائدة بين الفرد وزملائه، والنمط القيادي السائد في المنظمة.

2. نموذج ليكرت Likert:

يعد ليكرت من أوائل الباحثين الذين أسهموا في إرساء قواعد المناخ التنظيمي والمخصصين لتأثيره على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها وعلى تحقيق الأهداف الاجتماعية الأخرى وقد استنتج أن المدخلات التي تولد المناخ هي التي تقرر نوعية المخرجات النهائية ، كما انه فرق بين العوامل الباطنية والعوامل الظاهرية المكونة للمناخ التنظيمي الذي حدد مكوناته في:

- 1- الاتصالات.
 - 2- القرارات.
 - 3- التكنولوجيا.
 - 4- الاهتمام بالعاملين.
- يؤكد هذا النموذج على الظروف أو الحالات السلوكية، والنمط القيادي المستخدم، سواء كان النمط القيادي متسلطا استغلاليا، أو متسلطا عادلا، أو ديمقراطيا، أو مشاركا فهو يعكس طبيعة المناخ التنظيمي.

3. نموذج ليتوين وسترنجر 1968 Litwin et Stringer :

يهدف هذا النموذج إلى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة أو غير مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، وذلك من اجل التعرف على انعكاس أو تأثير المناخ التنظيمي على

دوافعهم وسلوكهم. ويرى ليتوين وسترنجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد تتمثل فيما يلي:

- 1- الهيكل التنظيمي.
- 2- المسؤولية.
- 3- المكافأة.
- 4- المخاطرة.
- 5- الدفء.
- 6- الدعم.
- 7- المعايير.
- 8- التعارض.
- 9- الانتماء.

وخلص مضمون هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وأن لأبعاد المناخ التنظيمي تأثير جوهري على الدافعية في العمل والأداء والانجاز والرضا عند العاملين.

4. نموذج كامبل وزملائه 1974: Campbell et all

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

- 1- الهيكل التنظيمي أو بناء المهمة: درجة الرسمية في الإجراءات، ودرجة حرية اتخاذ القرارات.
- 2- المكافأة والعقاب: الموضوعية ومحاسبة المسؤولين وعدالة العقوبات.
- 3- مركزية القرارات: درجة تفويض السلطة.
- 4- التدريب والتطوير: اهتمام الإدارة بتنمية الموارد البشرية.
- 5- المخاطرة والأمان: الشعور بالمخاطرة في حالة الاستمرار في العمل بالمنظمة.
- 6- الانفتاح أو السلوك الدفاعي: ويقصد بها درجة تقارب العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين.
- 7- الروح المعنوية: أي درجة إحساس الفرد بأهميته ودوره في فريق العمل.
- 8- التقدير والتغذية العكسية: إدراك الفرد لرأي رئيسه فيه ومدى مساندته له.

- 9- المقدرة التنظيمية العامة والمرونة: درجة المرونة في مواجهة المشاكل القائمة وتوقع المستقبل .
- 10- تأكيد الانجاز: التأكيد على تحقيق أهداف المنظمة.

في هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن أغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة على النتائج وسيادة روح العمل كفريق، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم علاقة سببية، ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة ، فإنه يؤثر فيها في نفس الوقت.

5. نموذج لولر وزملانه Lawler et al 1974:

يرى لولر وزملانه أن أبعاد المناخ التنظيمي على تعددها يمكن تجميعها في بعدين رئيسيين، أولهما الهيكل التنظيمي وتتمثل عناصر هذا البعد في نطاق الإشراف وحجم المنظمة وعدد المستويات الإدارية ودرجة المركزية في اتخاذ القرارات ودرجة الرسمية في تحديد إجراءات العمل ودرجة التداخل بين الأنظمة الفرعية للمنظمة. أما البعد الثاني فهو العمليات التنظيمية ويتضمن مراجعة الانجاز والاهتمام بالمكافآت على أساس تقييم الأداء ودرجة الاستقلال في العمل والمهام المحددة مقابل المهام العامة والاهتمام الذي تعطيه الإدارة للأفراد والنمط القيادي ونظم مواجهة الصراعات التنظيمية .

ويتفق نموذج لولر وزملانه جزئياً مع نموذج كامبل فيما يتعلق بتحديد أبعاد المناخ التنظيمي كأبعاد أساسية تتمثل في: الهيكل التنظيمي- درجة الإحساس بالمسؤولية التي يشعر بها الفرد- أنظمة المكافآت- درجة التأييد- الدفء في العلاقة بين أعضاء التنظيم.

6. نموذج دوني وزملانه Downey et al 1974:

في تقدير دوني وزملانه أن المناخ التنظيمي يتشكل من ستة أبعاد رئيسية يمكن توضيحها كما يلي:

- 1- اتخاذ القرارات: مدى فهم وإدراك أفراد التنظيم لعملية اتخاذ القرار، ومدى التطور الحاصل في تلك العملية، ومدى مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات ضمن المستويات التنظيمية المختلفة.
- 2- الدفء: مدى إدراك أفراد التنظيم وشعورهم بأن العلاقة بينهم قائمة على الصداقة و الثقة المتبادلة.
- 3- المخاطرة: مدى شعور الموظف بأن العمل يتحدى قدراته الشخصية.

- 4- المكافآت: مدى شعور الموظف بأن الإدارة تعتبر التشجيع و التعامل الإنساني من المكونات الهامة لنظام المكافآت في المنظمة.
 - 5- الهيكل التنظيمي: مدى اعتقاد أفراد التنظيم بأن سياسات المنظمة وهيكليها التنظيمي ومسؤوليات العمل محددة وواضحة بشكل جيد.
 - 6- الانفتاح: مدى شعور الأفراد العاملين بسهولة إزالة العقبات التي قد تعترض عملية تعارف بعضهم على بعض داخل التنظيم.
- ويهتم هذا النموذج في مضمونه بالعلاقات الإنسانية، واتجاهات العاملين، وجماعة العمل، وكذلك اهتمامه بوجوب تحديد السياسات ووضوحها.

7. نموذج ستيرز 1977: Steers

قدم نموذج واقعي لاعتماده على نتائج البحوث التطبيقية والدراسات النظرية التي تمت خلال العقد الماضي، ويعكس هذا النموذج المتغيرات الأساسية الأكثر شيوعاً في الوقت الحالي عن المناخ التنظيمي الذي يتكون وفق نموذج ستيرز من أربعة عناصر رئيسية يمكن توضيحها فيما يلي :

- 1- السياسات والممارسات الإدارية: ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب.
 - 2- الهيكل التنظيمي: ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي.
 - 3- التقنية المتاحة داخل المنظمة: يشير هذا العنصر إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيف من التسهيلات في تنفيذ العمل والإبداع فيه.
 - 4- البيئة الخارجية: ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية.
- نلاحظ أن العناصر المناخية الأربعة التي يشير إليها نموذج ستيرز متبادلة التأثير والتي تؤثر على مستوى الأداء الوظيفي للعاملين.

8. نموذج تيم وبيترسون 1982: Timm et Peterson

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

- 1-الثقة: ويشمل هذا البعد الثقة المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء كانت بين الفرد وزملائه أو بين الفرد ومرؤوسيه.
- 2-المشاركة: ويهتم هذا البعد بمدى مشاركة أفراد التنظيم في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف وتحديد السياسات المختلفة ذات العلاقة.
- 3-الصدق والصراحة: ويتناول هذا البعد مدى اطلاع أفراد التنظيم وحصولهم على المعلومات ذات العلاقة بعملهم، وبالسياسة العامة للمنظمة فيما عدا الحالات الاستثنائية الخاصة بسرية بعض المعلومات.
- 4-المساندة والتشجيع: ويتناول هذا البعد مدى إدراك الأفراد لمساندة رؤسائهم وزملائهم لهم ومدى تعاونهم معهم، وان العلاقات المتبادلة بين أفراد التنظيم سواء أكانوا زملاء أو رؤساء أو مرؤوسين، هي علاقات جيدة تقوم على الثقة والصراحة.
- 5-الاتصالات الصاعدة: ويصف هذا البعد مدى إصغاء إدارة المنظمة للمقترحات والتقارير الخاصة بمشكلات المستويات التنظيمية المختلفة، ومدى اهتمامها بالمعلومات المقدمة من قبل المرؤوسين، واستفادتها منها لتطوير المنظمة.
- 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 الوظيفة، كذلك مدى اهتمامهم ببعضهم البعض.

9. نموذج كوزلوسكي ودوهرتي Kozlowski et Doherty 1989:

ويقوم هذا النموذج على احد عشر بعدا هي:

- 1- هيكل العمل.
- 2-فهم الوظيفة.
- 3-المحاسبة أو المساءلة الشخصية.
- 4-المسؤولية.
- 5-تركيز المشرف على العمل.
- 6-المشاركة.

7-الإشراف المساند أو الدعم.

8-العمل الجماعي.

9-التعاون بين المجموعات.

10- وعي الإدارة وإحساسها بموظفيها.

11- انسياب الاتصالات.

وتقوم الفكرة الرئيسية لهذا النموذج على أهمية النمط القيادي وطبيعة التفاعل الحاصل بين القادة ومروسيهم في التأثير على إدراك وتفسير المرووسين لخصائص المناخ التنظيمي المحيط بهم. حيث انصب على النمط القيادي، وان كان يبدي اهتماما بوضوح الهيكل التنظيمي للمنظمة، وكذلك بنمط العلاقات السائدة بين أفراد جماعة العمل الواحدة من ناحية وبين جماعات العمل المختلفة من ناحية أخرى.

10. نموذج فور هاند وجلمر 1991 Forehand et Gilmer:

يعتبر هذا النموذج من بين الإسهامات التي قدمت لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي حيث حدد الباحثان أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد أساسية تتمثل في:

1- الهيكل التنظيمي: ويتضمن متغيرات فرعية مثل: حجم المنظمة، درجة تركيز السلطة، درجة الرسمية في الإجراءات، درجة الحرية التي يشعر بها الأفراد عند اتخاذ القرارات.

2- درجة تعقد التنظيم: ويدل ذلك على: عدد المستويات الدارية، الأنظمة الفرعية وطبيعة تداخل العلاقات بينها.

3- اتجاهات الأهداف: ويشير ذلك إلى الوزن أو الأهمية النسبية التي توليها المنظمة لكل من هيكل الأهداف الخاصة.

4- نمط القيادة: وهو ما يعني إذا كان نمطا تسلطيا أو نمطا يعتمد على المشاركة وتبادل الآراء في المواقف أو المشاكل المختلفة.

11. نموذج كويز وتوماس Koy et Thomas:

حددا كويز وتوماس الإطار العام للمناخ التنظيمي في ثمانية أبعاد رئيسية وهي:

1- الاستقلالية : وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتة فيما يتعلق بإجراءات العمل.

2- درجة التماسك: و تعني إدراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم.

- 3- الثقة: إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية و بوضوح مع أعضاء التنظيم في المساويات العليا مع اطمئنانه بان ذلك لن يؤثر في مستقبله الوظيفي.
 - 4- ضغط العمل: وهو إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة إليه.
 - 5- الدعم : إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.
 - 6- التقدير: إدراك الفرد بان عطاءه محل تقدير من قبل الإدارة.
 - 7- العدالة: و تعني إدراك الفرد لسلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت و الترقيات.
 - 8- الإبداع: ويعني درجة التشجيع للتغيير الهادف و التجديد ومدى تحمل المخاطرة.
- الإبداع ومدى تحمل المخاطرة.

12. نموذج فريدردار و جرينبرج Friedeardar et Greenberg:

وفق هذا النموذج فإن المناخ التنظيمي يتكون من 7 أبعاد رئيسية هي:

- 1- التحرر.
- 2- العوائق.
- 3- الروح المعنوية.
- 4- الألفة والمودة.
- 5- التحفظات.
- 6- التأكيد على الانجاز.
- 7- المكافأة.

13. نموذج ستيرن Stern:

انطلق ستيرن في دراسة للسلوك التنظيمي التي أجراها سنة 1970 من أراء علماء النفس الإنسانيين الذين ينظرون إلى السلوك باعتباره محصلة لتفاعل الفرد مع البيئة، ومن نموذج الحاجات – الضغط الذي تمثله "ميل" Mill – حيث تمثل الحاجة القوى المؤثرة في الإدراك والسلوك ويمثل الضغط والأوضاع التي تشكل عائقا أمام الحاجات، وقام الباحث ببناء قائمة المناخ التنظيمي لقياسه في المؤسسات التعليمية والصناعية والتدريبية وتحتوي هذه القائمة على بعدين كل بعد يحتوي على عدة محاور:

البعد الأول: يتضمن التركيز على النمو ويهتم بالأنشطة التعاونية بين الأفراد ويحتوي على أربعة محاور هي: المناخ الفكري، احترام الذات، معايير الانجاز، وحياة الجماعة.

البعد الثاني: يتضمن التركيز على الضبط ويصف اهتمام المنظمة بالإجراءات الإدارية البيروقراطية ويحتوي على ثلاثة محاور هي: النظام والترتيب، ضبط الدافعية، والعزلة الاجتماعية.

ويمكن القول بان الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات الحاجة المتواصلة للتجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة الخارجية، ومن خلال استعراض النماذج المختلفة التي توصل إليها العلماء والباحثين يتبين عدم وجود نوع من الإجماع على عدد الأبعاد التي تكون المناخ التنظيمي واختلاف العناصر المكونة لكل بعد منها.

المراجع

- الكبسي، عامر بن خضير ، التنظيم الحكومي بين التقليد والمعاصرة ، ج 2، مطابع دار الشرق،الدوحة، 1998، ص 64.
- فليح فاروق عبيد، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط ، دار الميسرة للنشر والتوزيع ، عمان، 2005، ص 304.
- Litwin George, stringer Robert, motivation and organizational climate, Boston, Harvard university 1996, pp.66- 87.
- لوكبا الهاشمي، بومنفار مراد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالرضا الوظيفي، دار الأيام للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013، ص 53.
- قبوق عيسى، المناخ التنظيمي وعلاقته بأداء العاملين، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 16، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2009، ص 167.
- السكران، ناصر محمد ، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2004 ، ص 43.

- البدر إبراهيم بن حمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغط العمل، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص ص 24-25.
- Timm, Paul. Brent, R. and Peterson ,D ,People At work : Human Relation In Organization: west Publishing Co,Minnesota,1982,pp104 – 107.
- الحيدر، عبد المحسن بن صالح ، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي في المملكة العربية السعودية ، المجلة العربية للإدارة ، العدد الثاني ، المجلد السادس والعشرين، 2006، ص 47.
- عبد الله عبد الغني الطجم، طلق عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم والنظريات والتطبيقات، دار النوابع للنشر والتوزيع، جدة، 1990، ص 230.
- أبو بكر مصطفى محمود، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 203.