

## المناخ التنظيمي والعوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المساهمة في تكوينه

د. سفيان بوعطيط - جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-

د. رانية هادف - جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة-

البريد الإلكتروني: sofianebouattit@yahoo.fr

## الملخص:

لعلنا نلاحظ أن موضوع المناخ التنظيمي قد نال قدرا كبيرا من الاهتمام والدراسة، حيث أنه يعبر عن مجموعة من الخصائص للبيئة الداخلية للمنظمة والتي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقرار أو الثبات النسبي كما يدركها العاملون مما يكون له أثر كبير على اتجاهات العاملين وسلوكياتهم في المنظمة التي ينتمون إليها ويعملون بها.

إن ظاهرة المناخ التنظيمي من الظواهر الإدارية التي استحوذت على قدر كبير من اهتمام وجهود الباحثين، نظرا للعلاقة الوطيدة التي تربطها بالعناصر التنظيمية والأداء الوظيفي، ومن تم أصبح تحسين المناخ من أهم واجبات الإدارة، والتي عليها أن تبذل كل جهدها وطاقاتها لتحسنه بالشكل الذي يساهم في الرقي بمستوى الأداء الوظيفي.

إن تأدية هذه الواجبات من طرف الإدارة على أكمل وجه مقترن اقترانا وثيقا بعدة متغيرات لعل أهمها معرفة العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة في المناخ التنظيمي. ولأجل هذا يسعى مقالنا هذا لتسليط الضوء على هذه العوامل والتفصيل فيها.

الكلمات المفتاحية: المناخ، المناخ التنظيمي

**Summary:**

The organizational climate phenomenon of administrative phenomena that attracted a great deal of attention and efforts of researchers, given the close relationship with the organizational components and functionality, and become a better climate of the main duties of the Department, which must make every effort and energies to improve the figure Which contributes to improving the level of job performance.

To perform these duties by directors to the fullest intimately associated with several variables including knowledge of internal and external factors affecting organizational climate. In order that this article seeks to highlight these factors and detail.

**Keywords:** climate, organizational climate

**1. تمهيد:**

يمكن إرجاع بداية ظهور فكرة المناخ التنظيمي إلى حركة العلاقات الإنسانية، التي أشارت إلى أن العوامل المادية ليست كل شيء داخل المنظمة، وأنه يجب خلق مناخ تنظيمي أكثر إنسانية من خلال جو تسوده العلاقات الجيدة و الروح المعنوية العالية، وأن نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها المخططة مقترن بعدد كبير من المتغيرات التنظيمية، ويعتبر المناخ التنظيمي أحدها وأهمها. فالجو السائد داخل بيئة العمل له أثر مباشر في تحقيق الأهداف التي تصبو إليها أية منظمة كانت، و نظراً للتطورات الاقتصادية والمستجدات الدولية و ازدهار الحركة الصناعية في الجزائر ولجئها إلى الاستثمار الأجنبي وجب علينا تشخيص ظاهرة المناخ التنظيمي.

**2. مفهوم المناخ التنظيمي:**

إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق 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 أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتتؤثر على بعضها البعض<sup>(1)</sup>، والملاحظ أن مفهوم المناخ التنظيمي تطور مع تطور المنظمات، وقد زاد الاهتمام به خلال القرن الواحد والعشرين، وأصبح الاهتمام بالبيئة الداخلية للمنظمة من ضروريات زيادة الإنتاج. وقد اختلف الباحثون في تحديد تعريف واضح ومُحدّد للمناخ التنظيمي (Organisationnel Climat) بسبب اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه، فمنهم من عرّفه على أنه: عبارة عن "مزيج من الاتجاهات والأحاسيس والسلوك الذي يميز حياة العمل في المنظمة، وينشأ هذا المناخ وينمو ويستمر في التطور من خلال التفاعل المستمر بين الأفراد ومحيط المنظمة، حيث يدرك كل فرد هذا المناخ وفق منظوره الخاص ويستطيع أن يصفه من خلال هذا المنظور"<sup>(2)</sup>. وعرفه (الكبيسي) على أنه "الحصيلة لكل العوامل البيئية الداخلية كما يفسرها ويحلّلها العاملون فيها والتي تظهر تأثيراتها على سلوكهم و على

معنوياتهم، و بالتالي على أدائهم و انتمائهم للمنظمة التي يعملون فيها<sup>(3)</sup>. يلاحظ على هذا التعريف أن المناخ التنظيمي راجع إلى تصورات العاملين بالمنظمة، وتأثير هذه التصورات على معنوياتهم وسلوكهم، وبالتالي انتمائهم وأدائهم.

أما كاراسيك و بريشارد (**Karasick et Prichard**) فقد عرفا المناخ التنظيمي على أنه عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة، وتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الإدارة العليا و ممارستها، بالإضافة إلى نظم و سياسات العمل في المنظمة، كما أنّها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الأداء و تحديد معدلاته<sup>(4)</sup>. يلاحظ من هذا التعريف للمناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المنظمة بعملهم فهو يتأثر بكل فعل يحدث فيها.

أما **Melton** فعرف المناخ التنظيمي على أنه: "عبارة عن دلالة لكيفية إدراك أي شخص له، وعليه فإنه ليس واقعاً موضوعياً، فكل شخص يدرك الأشياء بطرق مختلفة، فالحاجات الفردية والخوافز والترقية تكون مقبولة أو عديمة الجدوى انطلاقاً من إدراك الفرد لمحيط العمل فهذا الإدراك يؤثر على دوافعه والتي تؤثر بدورها على نتائج سلوكه كالغياب والحوادث النوعية والكمية و دوران العمل".

و لقد لخص ميلتون المناخ التنظيمي في المخطط التالي:

محيط العمل ← الإدراك الشخصي للمناخ ← الدافع ← النتائج على السلوك<sup>(5)</sup>.

يعرف ( الهبتي، 1978) المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الإنسانية التي يعمل في إطارها العاملون وهذا المناخ قد يكون داخل إدارة من الإدارات، أو يمثل جزءاً أساسياً من المنظمة"<sup>(6)</sup>.

أما (عمران، 1988) فيعرفه بأنه "عبارة عن شخصية المنظمة كما يراها أعضاء المنظمة، وكذلك ما يعتقدونه العاملون بشأن ما يجب أن تكون عليه منظماتهم، وليس من الضروري أن يكون هذا الاعتقاد يمثل ما هو كائن بالفعل بل يمثل ما يدركه هؤلاء العاملين"<sup>(7)</sup>.

### الفرق بين المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية:

قبل الحديث عن المناخ التنظيمي، تجدر بنا الإشارة إلى تحديد الفرق بين مُصطلحي الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي، حيث يخلط البعض بينهما ويرجع ذلك إلى وجود تباين في الآراء بين الباحثين حول هذين المصطلحين، فقد يذهب بعض الباحثين إلى عدم التفريق بينهما، بينما ترى الأكثرية منهم أن ثمة فرق بينهما، ومن أولئك الباحث الأوربي الشهير (إيكفال . EKVALL ) الذي يقرُّ بأنَّ المناخ التنظيمي يعكس " الأنماط السلوكية والاتجاهات و المشاعر المتكررة و القابلة للملاحظة، و التي تصف الحياة في المنظمة"، في حين أن الثقافة التنظيمية تجسد الأسس الأكثر عمقاً للمنظمة، ويذكر (أشفورت ASHFORTH ) فرقا طفيفا بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي بقوله: "كلاهما يقعان داخل نسق متصل الحلقات(Spectrum). فالمناخ التنظيمي يمثل الشعور الفردي، بينما تجسد الثقافة التنظيمية اللاشعور الجمعي، وهذا تعريف ذكي ومتعمق ويتأسس عليه، القول بأنَّ الثقافة التنظيمية تميل إلى كونها ضمنية ( Implicit ) في إطار معتقدات وتقاليد وأعراف وهيكلية المنظمة، وترى الباحثة أهمية التفريق بين المصطلحين لاعتبارات كثيرة، من أوضحها أن هذا التعريف ليس نظرياً أو مفاهيمياً، أو اصطلاحياً، بل يعكس حقيقة التفاعل بين المكون الثقافي المشكل لمناخ العمل داخل المنظمة.

بناءً عليه، يمكننا تقرير أنّ الثقافة التنظيمية هي المولد الذي ينتج المناخ التنظيمي الذي يشكل الفضاء الذي يعمل فيه الأفراد و يجسد الهواء الذي يتنفسون به داخل منظماتهم بجوانبه الإيجابية والسلبية، والمناخ التنظيمي يعكس للمدراء و القادة و نحن كباحثين اتجاهات أفراد المنظمة ومستويات دافعتهم ونوعية أدائهم في مختلف

إدارات وأقسام وفروع المنظمة، وباختصار يمكن القول بأن جودة المناخ التنظيمي مؤشر على جودة الثقافة التنظيمية و العكس بالعكس.

ويمكن تلخيص الفرق بين المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية في الجدول التالي:

الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
<p>– هي تقييم جماعي من قبل المنظمة، وتشمل القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة و المعارف عليها في المنظمة، و التي تحدد كيفية وعي وتفكير وعمل أعضاء المنظمة.</p> <p>– القيم والافتراضات دائما غير شعورية.</p>	<p>– تقييم الأفراد الجماعي للمنظمة من حيث نوع العمل جيد أم سيء، شاق أم بسيط، هذه الأمور مرنة، يمكن أن تتغير مع التغيرات التنظيمية.</p> <p>– اختلاف المناخ يمكن إحداثه في المنظمات العملية عن طريق التعامل مع الأهداف التنظيمية والممارسات داخل المنظمة.</p>

جدول رقم (1): يوضح الفرق بين المناخ التنظيمي و الثقافة التنظيمية

### 3. أهمية دراسة المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية معرفة المناخ التنظيمي في كونه يساعد على تحقيق الأغراض التالية:

- مساعدة الإدارة و الباحثين على وصف خصائص المنظمة و فهمها.
- تساعد على تقييم المنظمة من خلال أبعاد المناخ التنظيمي و تحديد جوانب القوة والضعف فيها مقارنة بالمنظمات الأخرى.
- المساهمة في معرفة الكيفية التي يمكن من خلالها تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بكفاءة أفضل عبر وسائل تؤدي إلى تحقيق نوع من التكامل بين أهداف المنظمة و طموحات العاملين فيها بما يضمن تحقيق مستوى مقبول من الرضا الوظيفي والتكيف النفس مهني .

- تساعد المنظمة على تشخيص عوامل الصراع والمواقف الضاغطة التي تواجه العاملين وتؤثر سلباً على صحتهم الجسدية والنفسية و تسهيل عملية السيطرة عليها ومعالجتها.
- تعزيز قوة المنظمة على تجاوز ما يواجهها من مشكلات، كما توفر مثل هذه الدراسة من معلومات عما تقوم به تلك المنظمة(8).

#### 4. خصائص المناخ التنظيمي:

توصل الباحثون إلى عدد من السمات التي تُحدّد خصائص المناخ التنظيمي وهي:

- أن المناخ التنظيمي عامل إدراكي يراه العاملون وفق تصوراتهم الخاصة، وليس بالضرورة كما هو قائم فعلاً، أي أن المناخ التنظيمي يعبر عن خصائص المنظمة كما يدركها العاملون بها، وتكون اتجاهاتهم وسلوكياتهم ومستوى أدائهم وإبداعهم انعكاسات لتأثير إدراكاتهم لتلك الخصائص البيئية.
- أن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة، بمعنى أن خصائصه تتسم بدرجة من الاستقرار، إلا أنه خاضع للتغيير عبر الزمن، و هذه الخاصية مستمدة من أن شخصية المنظمة عملية مكتسبة وتتأثر بالمتغيرات العديدة ذات العلاقة، و في ذلك إشارة إلى أن المناخ التنظيمي الذي تسعى المنظمة لإيجاده بين أعضائها يعتمد في أحد جوانبه على خصائص هؤلاء الأعضاء وممارستهم.
- إن المناخ التنظيمي الناشئ في منظمة ما يؤثر بشكل مباشر في سلوكيات العاملين.
- العناصر المكونة للمناخ التنظيمي قد تختلف و لكن تبقى هويته كما هي دائما.
- يشترك في المناخ التنظيمي عدة أشخاص في نفس الوقت (9).
- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييزها عن منظمة أخرى.
- المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما أنه ليس بمصطلح بديل.
- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور داخل وخارج التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المؤسسة على المستوى الضيق فقط(10).

## 5. أبعاد المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي يعبر عن بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث أن هذا المناخ يلعب دوراً مهماً في تحديد السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتغيير القيم، والعادات، والاتجاهات، وتعديل السلوكيات، حيث نجد أحياناً أن الظروف الخارجية تملّي على التنظيم ضرورة تعديل في سياساته الإنتاجية والتسويقية بما يتماشى والسوق العالمية<sup>(11)</sup>، وخاصة تلك المنظمات التي تنتهج من الشراكة الأجنبية سبباً لها في تسييرها لمختلف مواردها.

وكما سبق الذكر أن المناخ التنظيمي يختلف من منظمة لأخرى، وذلك باختلاف التجارب والخدمة والقيم السائدة لدى العاملين والتي تؤثر بدورها على عاداتهم السلوكية وعلى صحتهم الجسدية والنفسية.

ويعتبر المناخ التنظيمي مقياساً لشخصية المنظمة بكل أبعادها، ومن تم إذا استطاعت المنظمة أن تُوجد مناخاً تنظيمياً ملائماً تستطيع أن تصل به إلى تحقيق أهدافها وتشعر بالتبث والتنظيم والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء، وكل هذا يؤدي بدوره إلى تحقيق الرضا لدى العاملين وشعورهم بأهميتهم ومن تم رفع الروح المعنوية لهم والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الانتماء والولاء للمنظمة وتأدية واجباتهم بإخلاص، وعلى العكس تماماً في المنظمة التي لا توفر مناخاً تنظيمياً جيداً بحيث لا يكون هناك انسجام من بين العاملين من جهة، وبين العاملين والإدارة من جهة أخرى إذ ستكون هناك نتائج سلبية تنعكس بالسلب على صحة العامل، وقد تظهر في شكل ضغوطات واضطرابات نفسية مما يؤدي به إلى التغيب عن عمله والتمارض وبالتالي يتولد له نوعاً من الإحباط الذي يكون الاغتراب النفس - مهني شكلاً من أشكاله مما يؤثر بصورة مباشرة على أداء العاملين وعلى الفاعلية التنظيمية.

ومن خلال الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي في المنظمة سنلقي الضوء على أهم أبعاده والتي بدورها تختلف باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدماتية أو صناعية، مؤسسات عامة أو خاصة، فنجد هناك من قسم أبعاد المناخ التنظيمي إلى ستة وهي: (نمط الاتصال، اتخاذ القرار، الاهتمام بالعاملين، مدى تأثير العاملين على مجريات الأمور في المنظمة، استخدام التكنولوجيا، والحوافز)، وآخرون أجملوها في عوامل خارجية (البيئة الثقافية والاجتماعية) وعوامل داخلية (المركزية، التقنية) وعوامل شخصية (نمط القيادة، الرقابة، والتحفيز)، في حين اقتصر البعض في تحديدهم لأبعاد المناخ التنظيمي على الهيكل التنظيمي والتنظيم والأهداف<sup>(12)</sup>.

**5-1. الهيكل التنظيمي:** يعرف الهيكل التنظيمي بأنه الإطار المؤسسي الموضح لمكونات المنظمة وما تضمنه من الأقسام والفروع التي تتبعها والمحدد للمستويات التي تندرج عليها وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها، والهيكل التنظيمي بالنسبة للمنظمات كالعمود الفقري بالنسبة للكائن الحي (13).

يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للمناخ التنظيمي، فبموجبه يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات، وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية. وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية وصولاً إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلاً لوظيفة معينة (14).

يعدّ الهيكل التنظيمي لكل منظمة وسيلة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط واتخاذ القرارات وتحديد ادوار الأفراد وتحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والنشطة، وتفادي التداخل والازدواجية وغيرها. و من جهة أخرى فإن للهيكل التنظيمي تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات. إن تقسيم العمل والتخصص يتضمن إسناد مهام وواجبات محددة للفرد، ويترتب عليه التفاعل والتعامل مع الآخرين في داخل المنظمة وخارجها. وقد ينشأ عن هذه العلاقات مشاعر الصداقة والود والتعاون والرضا. وقد تسبب له العزلة والغربة والقلق والتوتر، كما أن جماعات العمل التي يعمل الفرد معها قد تكون كبيرة أو قليلة العدد وقد تضم أفراد يقومون بأعمال متجانسة أو متباينة، وهذا يؤثر على درجة تماسك الجماعة ومدى التفاعلات والاتصالات فيما بينها (15).

وتقوم المنظمات ببناء هياكلها التنظيمية التي تحقق الأهداف التي تريدها. وتمر خطوات بناء الهيكل التنظيمي بعدة مراحل أهمها:

- تحديد الأهداف التفصيلية أو التشغيلية التي يريد التنظيم تحقيقها تمهيدا لتحديد الهيكل التنظيمي الملائم لهذه الأهداف، فهي إذن الخطوة الأولى في عملية رسم البناء المناسب.
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- تجميع النشاطات في شكل وظائف، ووضع وصف متكامل لكل وظيفة.
- تجميع النشاطات والوظائف في شكل تقسيمات إدارية.
- تحديد العلاقات بين الأقسام داخل كل إدارة. وعلاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى.
- وضع خريطة تنظيمية ودليل تنظيمي يتضمن الأقسام والوظائف واختصاصات كل منها والعلاقات بينها.

وحتى يسهم البناء التنظيمي في تحقيق الهدف المنشود، لا بد أن يقوم على المبادئ التالية(16):

- يجب أن يكون الهيكل التنظيمي موجّه نحو تحقيق الأهداف الأساسية للتنظيم، وأن يسهم في بلوغها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.
- أن يمتاز بالبساطة والسهولة.
- أن يتصف بالمرونة، أي أن يكون قابلاً للتعديل كي يواجه المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة.
- أن يكون هناك توافق وانسجام بين مختلف التقسيمات.

إن الهيكل التنظيمي من أهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث مدى تناسبه مع مجال عمل المنظمة وتخصيصها واستيعابها لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ومساهمته في تبسيط إجراءات العمل وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والأوامر والتوجيهات من الإدارة العليا إلى الإدارة الوسطى والإشرافية، وكذلك صعود الاقتراحات والأفكار من التنفيذيين والإدارات الوسطى إلى الإدارة العليا(17).

كما أن الهيكل التنظيمي غير الجيد له تأثير سلبي على المنظمة والعاملين فيها، فعندما تكون الهياكل غير واضحة فقد تؤدي إلى غموض الدور أو تنفيذ أعمال متعددة ومتناقضة في وقت واحد وقد يؤدي إلى عدم الرضا الذي ينعكس بدوره على الأداء.

**5-2. الأسلوب الإداري والقيادي:** يشير الأسلوب الإداري والقيادي إلى الفلسفة التي تستخدمها الإدارة العليا في تسيير الأمور داخل المنظمة، كما يشير إلى كيفية تعامل الإدارة مع العاملين، فيمكن أن تتعامل معهم بمستوى عالٍ من الثقة والأخذ بوجهات نظرهم في تحسين وتطوير عمل المنظمة، وأن تتعامل معهم بالأسلوب الذي يُحقق العدالة فيما بينهم. ويذكر (ليكرت Likert) أن الإدارة يمكن أن تستخدم أربعة أساليب في التعامل مع العاملين وهي: الأسلوب الديمقراطي المشارك، الأسلوب الديمقراطي الاستشاري، والأسلوب السلطوي الإنساني، والأسلوب السلطوي المستغل.

ففي الأسلوب المشارك تكون هناك الثقة بالعاملين وفي إمكانيتهم في تحقيق الأهداف المحددة لهم، والتوسع في تفويض السلطة، أمّا في الأسلوب الاستشاري فتقل الثقة بالعاملين مقارنة بالأسلوب المشارك وتفويض السلطة في اتخاذ القرارات الروتينية، أما في الأسلوب السلطوي الإنساني فتقل المشاركة، ويجب على العامل تأدية العمل وفق ما

يرغب به الرئيس. أما في الأسلوب الأوتوقراطي فتقل أو تنعدم الثقة بين الرئيس والمرؤوسين، وتنفذ الأعمال عن طريق الإجبار واستخدام مبدأ العقاب(18).

**3-5. نمط الاتصال:** تلعب الاتصالات دوراً هاماً داخل المنظمات، ويمكن تشبيهها بالدم الذي يجري في عروق الإنسان، ويحمل الغذاء إلى كافة أجزاء الجسم، فإن الاتصالات بالنسبة للمنظمات تلعب دوراً هاماً في المحافظة على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات. وترتفع كفاءة العمل كلما كانت هناك أنظمة جيدة للاتصالات، وكانت كفاءة المديرين عالية في الاتصالات(19).

والاتصال الجيد هو الاتصال ذو اتجاهين كونه يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي والتعلم والتطور(20). وعلى العكس من ذلك الاتصال ذو الاتجاه الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من أعلى السلم التنظيمي إلى أسفله، ويؤدي بالفرد إلى الملل والحمول في التفكير باعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء(21).

فأنماط 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(22).

ونرى أنه من الضروري وجود نظام اتصال فعال داخل التنظيم، وذلك من أجل التواصل البناء بين العاملين والإدارة، وبين العاملين بعضهم البعض، وبين مختلف المستويات التنظيمية، وأيضاً مع البيئة الخارجية للمنظمة، حيث أن الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات والبيانات بسرعة وسهولة داخل المنظمة، ويتيح للعاملين إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بحرية، الأمر الذي يُشعرهم بقيمتهم، مما ينعكس ذلك على أدائهم بشكل إيجابي.

وتسهل الاتصالات بصورة فعّالة في تكوين المناخ التنظيمي وتحديد خصائصه، وفعالية الاتصالات تعني ببساطة أن هناك خاصية إيجابية أُضيفت للمناخ التنظيمي، أمّا ببطء الاتصالات وعدم فعاليتها تعني من ناحية أخرى أن هناك خللاً في المناخ التنظيمي، فالاتصالات بمثابة الجهاز العصبي للتنظيم، وهي بذلك تؤثر كثيراً في تحديد البعد النفسي والاجتماعي للمناخ التنظيمي، لذا يُعد وجود نظم اتصالات فعّالة مؤشراً هاماً على وجود مناخ تنظيمي جيد(23). لذلك فعملية الاتصال تُمثل ضرورة لا غنى عنها لكافة المؤسسات بشكل عام.

**5-4. التكنولوجيا:** تعمل التكنولوجيا على إحداث تغيير في حياة الأفراد وكذلك حياة المنظمات الإدارية من حيث البقاء والاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئات الخارجية، خاصة وأتينا نعيش ثورة المعلوماتية باستخدام التكنولوجيا يعود بالفائدة على الفرد والمنظمة معاً، وهي ضرورة من ضروريات العمل في المنظمة<sup>(24)</sup>، ورغم ذلك إلا أنّ هناك خوف حاصل عند الموظف نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة في العمل وهذا ينبع من المخاوف الموجودة لديهم حول الاستغناء عن خدماتهم أو تغيير طبيعة عملهم أو نقلهم لعمل آخر، حيث تسود لدى مجموعة كبيرة من الناس بأن استخدام التكنولوجيا الحديثة سيزيد من نسب البطالة ويؤدي إلى قتل الروح المعنوية لدى الموظفين<sup>(25)</sup>.

**5-5. متطلبات العمل:** من حيث طبيعتها الروتينية التي تركز الملل وتحد من الإبداع، أو أنّها تثير التحدي لدى الموظف فتدفعه إلى الابتكار والإبداع. فالعمل الروتيني يقود إلى إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو التحديث والتطوير بسبب عدم تشجيع الإبداع وشعور الفرد بأن عمله ليس بذي أهمية<sup>(26)</sup>.  
بينما على النقيض الأعمال غير الروتينية التي تتسم بالتجديد والتطوير تؤدي لتحسين الأداء، لأن العامل يحس بقيمته وبأنه يُنجز، مما يقوي ثقته بنفسه ويجفزه لإنجاز واجباته بصور أفضل.  
لذلك فطبيعة العمل تعتبر عاملاً هاماً في حفز أو إحباط العاملين. كون أن العمل الذي لا يحس فيه العامل بقيمته في نهاية يومه، يؤدي إلى فقدان إحساسه بأهمية دوره، وبالتالي لا يرى حافزاً لتحسين في الأداء، بل يظل يتربّب اقتراب نهاية الدوام حتى يخلص من مثل هذا الكابوس الذي قد يسبب له اكتئاباً.

**5-6. المشاركة في اتخاذ القرارات:** وجدت الإدارة في المنظمات الحديثة أن هناك ضرورة للأخذ بمبدأ المشاركة في صنع القرار، مع توسيع دائرة المشاركين كلما أمكن ذلك، وعدم تركيز القرار في يد فرد واحد<sup>(27)</sup>، حيث تعتبر إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات أحد العوامل الهامة التي تؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم، وتعميق انتمائهم للمنظمة، من خلال شعورهم بأنهم شركاء حقيقيون في صنع القرار داخل المنظمة، مما يجعلهم

يبدلون كل ما بوسعهم لتطوير العمل والارتقاء بالمنظمة إلى أفضل مستوى ممكن. كما تؤدي المشاركة في اتخاذ القرارات إلى تقليص الصراع داخل المنظمة والذي ينشأ نتيجة تضارب القرارات، والمركزية في اتخاذها.

الواقع أن اتخاذ القرار السليم يتطلب الأخذ بمجموعة من المعايير التي تساعد القائد الإداري على اتخاذ القرار الصائب في التوقيت المناسب، ومن أهم هذه المعايير معرفة المراحل الصحيحة التي يجب أن يمر بها القرار، وكذلك تجميع البدائل المختلفة من جهات متعددة، وإجراء العديد من المشاورات والاستطلاعات لمعرفة أثر القرار، وتحديد مدى تحقيق القرار للصالح العام للمنظمة، والمفاضلة بين اختيارات عدة قبل اتخاذ القرار النهائي، والاستعداد للتراجع عن القرار أو تعديله إذا ثبت فشله في تحقيق أهدافه التي أُتخذ من أجلها، كما أن القرار يجب أن يهدف في الأساس إلى تحقيق مصالح المنظمة، وألا يُبنى على أسس وأهداف تعسفية أو شخصية<sup>(28)</sup>. فالقرار جوهر العملية الإدارية، وإنّ عدم مراعاة المعايير والمراحل الخاصة بصنع القرار، وأيضاً جعل نمط اتخاذ القرارات تسلطياً أو مركزياً، يؤدي إلى الحد من المبادرات والطاقات الكامنة لدى العاملين، وإحساسهم بالظلم، وظهور الصراعات داخل التنظيم، مما يخلق مناخاً تنظيمياً سلبياً. وعليه، وبالرغم من إيجابيات المشاركة في اتخاذ القرارات بصورة جماعية والتي تكمن في الاستفادة من خبرات الأفراد ومعلوماتهم وذآكرتهم في عملية اتخاذ القرار مما يزيد من جودته وتغطية أشمل لجوانب موضوع القرار، وعرض أفكار وأراء تتسم بالتنوع، وارتفاع شعور الأفراد بالرضا الوظيفي، وزيادة حماس الأفراد للقرار وتحملهم مسؤوليته وزيادة التزامهم به ومن ثمة الشعور بتقدير عالٍ للذات، بيد أن لهذه العملية -المشاركة في اتخاذ القرارات بصورة جماعية- لها سلبيات رئيسية تكمن في بطء عملية إصدار القرار نتيجة استهلاك الوقت في النقاش، الأمر الذي قد لا يكون مناسباً في وقت الطوارئ، وأيضاً صعوبة تحديد المسؤولية<sup>(29)</sup>.

وهذا ما أكدّه ( فروم وبيتون 1973 ; Vroom & Yetton ) أنّه على الرغم من إشراك الرئيس لمروؤوسيه في عملية اتخاذ القرار أمر هام في قبولهم للقرار وفي رضاهم الوظيفي، إلا أن الأمر ليس على إطلاقه، فأحياناً تأخذ عملية إشراك المرؤوسين في القرار وقتاً طويلاً مما يعطل البت في قرار يجب أن يؤخذ بسرعة، وأحياناً يميل الأفراد إلى

اتخاذ قرار يُراعي مصلحتهم الخاصة أكثر من مصلحة المنظمة، لذا فإن نموذج فروم و بيتون يُجَدّد متى وكيف يشرك الرئيس مرؤوسيه في القرار فهناك عدة متغيرات تحدد المشاركة منها: مدى جودة القرار المطلوب، ومدى تقبل الأفراد للقرار، وكمية الوقت المتاح<sup>(30)</sup>.

**5-7 إدارة الوقت:** تؤكد الدراسات والبحوث التي أُجريت في هذا المجال أنّ الإحساس بقيمة الوقت مازال ضعيفا وأنّ جزءاً من الوقت المخصص منه للعمل يضيع هدرًا، ولا يستثمر استثماراً جاداً، وهذا ما أشارت إليه أعمال وجهود (فريدريك تايلور F.Taylor) (النظرية الكلاسيكية للإدارة) في محاولته لتحقيق زيادة في إنتاج المصانع من خلال الاهتمام بتقييم العمل ودراسة الحركة والزمن لتحديد أفضل طريقة لأداء العمل لأنّه ما من حركة تُؤدى إلاّ ضمن وقت محدد، وما من عمل يُؤدى إلاّ كان الوقت جانبه، فالإدارة حركة وزمن، أو عمل و وقت<sup>(31)</sup>، ومن هنا تأتي أهمية الأخذ بالأسلوب العلمي في التعامل مع الوقت واستخدامه وإدارته كما تُدار الموارد الأخرى التي تمتلكها المنظمة، ومن تمّ تصبح إدارة الوقت إحدى التطبيقات المهمة في مجال الإدارة<sup>(32)</sup>. لهذا فالوقت يعتبر عنصراً نادراً وغير قابل للزيادة والتعديل، مما يتطلب من القادة الإداريين التحكم في إدارته عن طريق فهم و إتقان المبادئ الإدارية للوقت واستغلالها بشكل أفضل لإنجاز مهامهم، وإن سوء استغلال الإداري للوقت يؤدي إلى إيقاف التفكير الجاد و الابتكاري له، ويؤثر سلباً في المؤسسة، وحتى إذا وُجد الفرد الذي يمتلك مهارات إدارة الوقت فقد يُجابه بمضيعات ذاتية أو خارجية تقلل من فرص تطبيق هذه المهارة<sup>(33)</sup>. لذلك يعتبر سوء إدارة الوقت من أهم المظاهر السلوكية التي تؤدي إلى ضغوط العمل بالرغم من أن هذا السبب كثيراً ما يرتبط بأعباء العمل، إلاّ أنّه في الأساس يعود على الفرد ذاته في بيئة العمل من حيث عدم قدرته على تنظيم وقته في غياب أعباء العمل، لذا فإن سوء إدارة الوقت قد لا ترتبط بزيادة أو نقصان هذه المهام، وإنما تعود إلى الشخص ذاته نتيجة لعدم قدرته على تنظيم وقته أثناء العمل<sup>(34)</sup>.

## 6. عناصر المناخ التنظيمي:

هناك العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي يرون أن هناك تداخل كبير بين أبعاد المناخ التنظيمي وعناصره، لذلك فقد ارتأينا تلخيص هذه العناصر فيما يلي:

**6-1. مرونة التنظيم:** ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الاستجابة والتكيف، والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

**6-2. التركيز على أهمية الانجاز:** حيث تؤكد معظم المنظمات على الانجاز والإنتاجية كأساس للمكافأة أو الترقية والتقدم<sup>(35)</sup>.

**6-3. أنماط الثواب و العقاب:** إن الهدف من المكافأة و العقاب هو تكرار سلوك معين أو تعديله، حيث أن المكافأة تمنح للفرد المنتج و المبدع و الملتزم بأداء مهام وظيفته وأوامر رؤسائه، بينما يقع العقاب على الفرد غير المنتج والكسول وغير الملتزم بما هو مطلوب منه<sup>(36)</sup>.

**6-4. الأمن الوظيفي:** ويعني منح الفرد وظيفة دائمة و مستقرة تمنحه الاستقرار الفكري وتجنيه القلق على مصيره الوظيفي مما يؤدي إلى تحسين الأداء و ضمان الولاء والالتزام.

**6-5. أسلوب التعامل بين الإدارة و العاملين:** فالإدارة التي تعتمد الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين، تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين و ضمان الولاء التنظيمي لهم والحرص على مصلحة المنظمة والعكس صحيح.

**6-6. أنماط السلطة:** فالسلطة أنواع منها المركزية و اللامركزية، و تعني المركزية تركيز السلطة بيد الرؤساء، و هي تتسم بعدم المرونة و الحد من الإبداع، بينما تعني اللامركزية تشتيت السلطة و دفعها إلى المستويات الأدنى في السلم الإداري، مما يتيح للمرؤوسين فرص الاجتهاد واقتراح الحلول والمشاركة في اتخاذ القرارات.

**6-7. متطلبات العمل:** حيث أن الأعمال الروتينية تكسر الملل وتحد من الإبداع، أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى الخلق والإبداع والابتكار.

**6-8. أهمية التنمية الإدارية و التدريب:** إن التنمية الإدارية للرؤساء و المشرفين وتدريب المرؤوسين، تعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتأهيل وتنمية العنصر البشري فيها، كما يكون لها أكبر الأثر في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>(37)</sup>.

## 7. طرق قياس المناخ التنظيمي:

من بين أهم النقاط التي شغلت بال الباحثين في ميدان المناخ التنظيمي، والتي كانت مصدر خلاف بينهم تتمثل في طبيعة الخصائص التي يتضمنها المناخ التنظيمي وطرق القياس التي يمكن بواسطتها تقييم هذه الخصائص، وقد تم الاتفاق بينهم على وجود نوعين من المقاييس وهما: المقاييس الموضوعية والمقاييس الوصفية.

**1.7. المقاييس الموضوعية:**

هي المقاييس التي 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، وعدد الأقسام وكل ما يتعلق بالخصائص البنائية لموضوع الدراسة.

**7-2. المقاييس الوصفية:**

تعتمد هذه المقاييس على استمارات الاستقصاء التي يتم عن طريقها وصف الجوانب التي تتعلق بحياة الأفراد في التنظيم. وقد أكدت معظم الدراسات في مجال مقاييس المناخ التنظيمي بأنه في الوقت الذي لا يمكن الطعن في مدى صحة و استقرار وثبات المقاييس الموضوعية، فإن مجال الشك يبقى دائماً في مدى دقة و استقرار و ثبات المقاييس الوصفية، ذلك لأنها مقاييس تلعب فيها الخصائص الشخصية دوراً هاماً(38).

**8. العوامل المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي: (39)**

يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر على المناخ التنظيمي إلى ثلاثة مجموعات كما يلي:

**8-1. العوامل الخارجية وتتمثل في:**

**8-1-1. الثقافة التنظيمية:** تعتبر الثقافة التنظيمية من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم، حيث لها تأثير مباشر على تصرفات الأفراد، وكذا على الأنظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة، كما أنّ لها تأثير على اتجاهات القادة واهتمامهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة.

**8-1-2 ظروف العمل:** و نقصد بها بيئة العمل المادية المتمثلة في الإضاءة، الضوضاء، التهوية، والتنظيم والمكاتب... الخ و التي يعمل بها الأفراد، حيث يؤثر عدم توافر البيئة السليمة على سلوك الأفراد وربما تؤدي إلى حدوث الإحباط الذي يؤثر سلباً على إنتاجية العامل.

**8-1-3. البيئة الخارجية:** و هي مجموعة القيود الخارجية التي تؤثر على العمل بالمنظمة سواء كانت ظروف سياسية، اقتصادية، قانونية أو اجتماعية، فقد تؤدي تلك القيود إلى قيام العاملين بأدوار مختلفة فيها مما قد يوجد تعارضاً أو صراعاً فيما بينهم.

**8-1-4. البيئة التكنولوجية:** حيث تعتبر تلك البيئة بمثابة القاعدة الأساسية التي تستطيع أن تنطلق منها أية منظمة لإحداث أي تغيير في نوعية منتجاتها، لذلك لا بد لكل منظمة أن توفر الإطارات ذات المهارات التي

تمكنها من متابعة ما يحدث في البيئة التكنولوجية، فتأثيرها على سلوك العاملين يتمثل في دفعهم إلى محاولة اكتساب المهارات اللازمة لمواكبة تلك التغيرات التكنولوجية.

**8-1-5. البيئة الاجتماعية:** و يقصد بها مجموعة العادات والتقاليد والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات، حيث تؤثر تلك البيئة على مدى فهم واستيعاب الأفراد لما يحدث داخل التنظيم ومن تم على سلوكياتهم وتصرفاتهم.

**8-1-6. البيئة التقنية:** على كل منظمة توفير الإطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة ما يحدث في بيئة العمل التقنية و التنبؤ به، كون هذه الأخيرة تعتبر بمثابة الركيزة الأساسية لأي منظمة تستطيع من خلالها إحداث أي تغيير أو تطوير في نوعية منتجاتها سواء كانت سلع أو خدمات.

**8-1-7. درجة تماسك الجماعة و مستوى ولائها:** فالمناخ التنظيمي الذي يسوده مبدأ التأكيد على أهمية أهداف الجماعة مع تزويدها بما تحتاج إليه من معلومات عن كيفية أداءها يقود إلى أداء جيد، كما أن حجم الجماعة ودرجة تماسكها والرغبة في الارتقاء الوظيفي واختلاف الإدراك له لأعضاء جماعة العمل يحدد درجة التفاعل بينهم<sup>(40)</sup>.

**8-2. العوامل التنظيمية وتتمثل في (41):**

**8-2-1. طبيعة البناء التنظيمي:** حيث أن البناء التنظيمي غير المرن سواء فيما يتعلق بالأنظمة والسياسات قد تؤدي في بعض الأحيان إلى إصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.

**8-2-2. النمط القيادي المتبع:** حيث يؤثر هذا الأخير تأثيراً مباشراً على سلوك وأداء المرؤوسين، لذا فإن القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهوداتهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر الأسلوب الأمثل القادر على خلق مناخ تنظيمي منتج وفعال.

**8-2-3. استحالة التقدم الوظيفي:** إن من أسوأ ما يتعرض له العاملون في أي منظمة عدم وجود أي فرص للتقدم والتطور، حيث يؤدي ذلك إلى الشعور بالاستياء والفشل، ومن تم تدني مستوى الكفاءة والفعالية.

**8-2-4. المبالغة في المسؤوليات:** من المعلوم أن تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق العامل والمبالغة في منح الصلاحيات و المهام، و عدم قدرته على تحمل ذلك، يؤدي به إلى الإحساس بنوع من القلق وهذا يؤثر بالسلب على مستوى أدائه وولائه.

**10-2-5. غموض الدور:** تتزايد درجة الإحباط عند الأفراد كنتيجة حتمية لعدم حصولهم على نتيجة تقييم أدائهم، وكذلك نتيجة لغموض التعليمات الصادرة إليهم وذلك ينعكس سلباً على مستوى أدائهم.

**8-2-6. نظام الأجور و الحوافز:** إن تبني المنظمة لنظام أجور عادل وحوافز سواء كانت مادية أو معنوية بطريقة مرضية، من شأنه أن يساهم في رفع معنويات العاملين ويدفعهم إلى بذل مجهود أكثر وتحقيق الولاء للمنظمة.

**8-2-7. أهداف المنظمة:** كلما كانت أهداف المنظمة واضحة، وكذا الأدوار والمسؤوليات المنوطة للأفراد، كلما ضعفت درجة المقاومة لسياسات المنظمة و ارتفعت الروح المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على الخدمة المقدمة من طرف العمال وبالتالي زيادة الإنتاج.

**8-2-8. درجة الإثراء الوظيفي:** هنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية وهي:

— شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه.

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

— المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله.

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة إلى نوع المهام ووضوحها و أهميتها و الاستقلالية في أدائها، إلى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى أدائهم ورضاهم، وبالتالي يتحقق لهم نوعاً من الالتزام التنظيمي لمناصب عملهم<sup>(42)</sup>.

**8-2-9. الصراع التنظيمي:** إن محافظة الإدارة على المستوى الأمثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة إنتاجهم.

**8-2-10. العبء الوظيفي:** تزايد المهام مصحوبة بضغط الوقت و تناقص فترات الراحة أثناء العمل، قد يؤدي إلى استنزاف طاقات الفرد وشعوره بالعبء، وهذا ينعكس سلباً على أدائه.

**8-3. العوامل الشخصية و تتمثل في:**

**8-3-1. قدرات الفرد:** إن عدم التوزيع الموضوعي والعلمي للمهام، قد يسبب للعامل الإحباط نتيجة عدم مقدرته على القيام بالأعمال المخولة له على أحسن ما يرام.

**8-3-2. تناقض القيم:** قد يتطلب العمل الوظيفي أحيانا بعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات العامل، مثل تلك السلوكيات قد توجد لدى الموظف شعور بالذنب و تصيبه بحالة من القلق الدائم وتأنيب الضمير مما ينعكس سلباً على أدائه.

**8-3-3. درجة المخاطرة:** إن المناخ التنظيمي الذي يسمح بمخاطرة معتدلة محسوبة، سيدفع إلى مزيد من الإنجاز، بينما المناخ التنظيمي الذي يتبع المنهج التحفظي أو العشوائي، سيدفع إلى المزيد من الإحباط و ضعف الرغبة في تحسين الأداء(43).

قائمة المراجع:

1. محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات العمل، دار وائل للنشر، ط2، عمان، 2005، ص 305.
2. Amabile T-A Model of Creativity and Innovation in Organization; Research in Organizational Behavior; 1988; p167
3. الكبيسي عامر بن خضير، التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة، قطر، ج4، ط1، 1998، ص 23.
4. محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، حورس للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 333.
5. MELTON.RC, Human behavior at work, Prentice hall, Paris, I éd, 1975, P 466.
6. محمد حسن حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن 2008، ص 34.
7. عمران كامل متولي، دراسة أثر المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للعاملين، المجلة العربية للدراسات التجارية، المجلد الثاني عشر، العدد الأول، جامعة المنصورة، 1988، ص 10.
8. نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، اليازوري، عمان، الأردن، 2010، ص ص 411 - 412.
9. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2005، ص ص 294-295.
10. محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، مكتبة الشرق، عمان، 1993، ص ص 73.
11. كامل المغربي، السلوك التنظيمي- مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم-، دار الفكر للطباعة والنشر، ط3، الأردن، 2004، ص ص 301.
12. نادر أبو شيخه، المناخ التنظيمي وعلاقته بالمتغيرات الشخصية والوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين الخاص والعام، مجلة الملك عبد العزيز، مجلد 19، العدد 3، الأردن، 2006، ص 13.
13. المرجع نفسه، ص 20.
14. طاهر محسن منصور الغالي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، ط1، الأردن، 2007، ص ص 285.
15. محمد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة، 2004، ص 314.
16. خالد بن صالح الصيدلاني، المناخ التنظيمي وعلاقته بالإبداع الإداري في اتخاذ القرارات بإمارة منطقة المدينة المنورة، الرياض، 2000، ص 40.

17. المرجع نفسه ، ص 40.
18. عبد الغفار حنفي، أساسيات تنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 489<sup>1</sup>.
19. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، "مدخل بناء المهارات"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 340.
20. كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للطباعة والنشر، ط2، الأردن، 1995، ص 305.
21. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 308<sup>1</sup>.
22. خضير كاضم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 170<sup>1</sup>.
23. فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 297.
24. كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ط3، ص 306.
25. ناصر سعيد ألمري، القيادة الإدارية والمدخل الحديثة في التطوير الإداري، دراسة حالة جهاز الخدمة المدنية بإمارة أبوظبي، رسالة دكتوراه الفلسفة في الإدارة العامة، غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، 2000، ص 1650.
26. محمود سلمان العميان ، مرجع سابق، 2005، ص308.
27. أحمد عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان موسى، القرارات القيادية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 45.
28. فاروق عبده فليح، مرجع سابق، ص 299.
29. عثمان حمود الخضر، علم النفس التنظيمي - رؤية معاصرة-، مكتبة آفاق للنشر والتوزيع، ط1، 2012، ص 300.
30. المرجع نفسه، ص 301.
31. محمد رفاعي، التطوير التنظيمي كضرورة لرفع الكفاءة والفاعلية التنظيمية، مجلة الإدارة، جمعيات التنمية الإدارية، مجلد 13، ع1، 1980، ص 20.
32. عبد الله شوقي، إدارة الوقت ومدارس الفكر الإداري، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2006، ص 37.
33. زينب محمد إبراهيم كساب، إدارة الوقت لدى رؤساء الأقسام الأكاديميين، دراسات تربوية، العدد 19، السودان، ب ت، ص 61.
34. عبد الرحمن هيجان، ضغوط العمل منهج شامل لدراسة مصادرها ونتائجها وكيفية إدارتها، معهد الإدارة العامة، 1419هـ، ص 129.
35. كامل المغربي، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ط3، ص 303.
36. كامل المغربي، مرجع سابق، ط 2، ص301.
37. كامل المغربي، مرجع سابق، ط 3، ص 302.
38. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 304.
39. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 335 .
40. المرجع نفسه، ص 336.
41. فاروق عبده فليح، محمد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 304<sup>1</sup>.
42. محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 337.
43. المرجع نفسه، ص 338.