

## إستراتيجية المنظمة في تحسين المناخ التنظيمي

د. مراد بومنقار

شادية هميلة (باحثة)

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- جامعة عنابة، الجزائر.  
مخبر التطبيقات النفسية والتربوية- جامعة قسنطينة 2 - عبد الحميد مهري.

### ملخص

رغم التقدم التقني والتكنولوجي إلا أن دور الطاقة البشرية يبقى فعالا ودو أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المنظمة، ولهذا بات إلزاما على المنظمات وضع هدف تحسين المناخ التنظيمي من أسبقيات الأهداف الإستراتيجية خاصة في ظل التطورات الحالية والميزة التنافسية والسباق المستمر الذي تعرفه المنظمات من أجل الحصول على أهم مورد لعملياتها، وهو المورد البشري الذي يعد مصدر الجذب في المنظمة والمورد الذي يتطلب عناية خاصة إذ أن كثيرا من مشكلات المنظمات هي بسبب وجود مناخ تنظيمي غير ملائم، هذا الأخير الذي ينعكس بدوره سلبا على أداء العاملين ويؤدي في النهاية إلى عدد من المشكلات التي تعصف بالمنظمة ومنها تسرب العاملين، قلة الإنتاجية... الخ. وعلى هذا الأساس جاءت دراستنا لإبراز الإستراتيجية التي يجب على المؤسسات اعتمادها قصد تحسين المناخ التنظيمي. **الكلمات المفتاحية:** المنظمة- الإستراتيجية- أهداف المنظمة- المناخ التنظيمي.

### Résumé

Malgré le progrès technique et technologique, la main-d'œuvre reste d'une importance capitale dans la réalisation des objectifs organisationnels. C'est pourquoi il est indispensable que les organisations aient comme objectif l'amélioration du climat de travail qui est une stratégie prioritaire de notre époque ; époque où les organisations font face à une concurrence sans relâche afin de conquérir les meilleurs éléments humains qui nécessitent une attention toute particulière. En effet, une multitude de problèmes organisationnels dus à un climat inadéquat se répercutent négativement sur le rendement des travailleurs et engendrent des désagréments au sein de l'organisation, tels que la fuite de la main-d'œuvre, la baisse de la productivité, etc.

Ainsi, le but de notre étude est de démontrer les stratégies à adopter par les organisations afin d'améliorer le climat de travail.

**Mots clés:** Organisation – Stratégie - Objectifs organisationnels - Climat organisationnel.

### مقدمة

إن نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها يقترن بعدد كبير من العوامل من أهمها المناخ التنظيمي. إذ أن الجو السائد داخل العمل له أثر مباشر على سلوك الأفراد، وبالتالي إنتاجيتهم ومدى تحقيقهم للأهداف. ويمكن إرجاع بدايات ظهور فكرة المناخ التنظيمي إلى حركة العلاقات الإنسانية والتي أشارت بشكل واضح وصريح إلى أن العوامل المادية ليست كل شيء في حياة المؤسسات فالأفراد لا يعملون كالألات والأدوات وإنما هم عبارة عن جماعات من العاملين لهم أنماط من التفاعلات الاجتماعية والإنسانية مما يؤثر سلبا أو إيجابا على الإنتاج. وعلى هذا الأساس كان الاهتمام بالمناخ التنظيمي من أولويات المنظمات في الوقت الراهن خاصة في ظل الميزة التنافسية التي تعاني المنظمات حاليا ومن هذا المنطلق تأتي دراستنا لإبراز الإستراتيجية الكفيلة بخلق مناخ تنظيمي ملائم يساعد على الأداء ويزيد من الفاعلية التنظيمية.

### 1- مفهوم المناخ التنظيمي:

ليس هناك ثمة اتفاق بين العلماء حول ماهية المناخ التنظيمي حيث تعددت الآراء حول هذا الموضوع. ويعتبر مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم المجازية ذلك لأنه يتصل بمفهوم جغرافي يتعلق بالبيئة وطبيعة المناخ العام من حيث البرودة والدفء، في أوقات فصول السنة المختلفة، ولذلك فإن استخدام هذا المفهوم إداريا يراد به التعبير عن الجو العام الذي تعيشه المؤسسة والتفاعل مع البيئة المحيطة تأثرا وتأثيرا<sup>(1)</sup>. وهو بهذا المعنى يشير إلى القيم السائدة في المجتمع وتأثيرها على العملية الإدارية أو السلوك الإداري للموظفين بالتحديد، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية والموضوعية، والمتمثلة في الهيكل التنظيمي، ومستويات العمل، ونمط القيادة والقوانين والقواعد الموجودة، أو الخصائص المميزة للبيئة الداخلية للعمل ذات التأثير على السلوك الإداري<sup>(2)</sup>.

ولقد عرف ديفز (Davis1981) المناخ التنظيمي بأنه البيئة البشرية التي يقوم فيها موظفو المؤسسة بعملهم، وهو يؤثر بكل مل يحصل داخل المؤسسة ويتأثر بكل فعل يحدث في المؤسسة، ويرى سليمان أن المناخ التنظيمي هو الانطباع العام، والمتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين لمروسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وهو العمل أو ظروفه ونوعية الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها<sup>(3)</sup>.

كما عرفه الأنصاري Ansari بأنه مجموعة الخصائص التي تميز مكان العمل، والتي يمكن أن تدرك بشكل مباشر أو غير مباشر من قبل السلوك

الفردية، الجماعي، التنظيمي عن طريق تأثيرها في مسببات السلوك (4)، أما مريوان قانع فيعرف المناخ التنظيمي على انه انعكاس لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي الأفراد العاملين فيها، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي ويحدد درجة بعيدة سلوكه التنظيمي (5)

ويشير 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 (6)

ومن خلال هذا التعريف يمكن الإشارة إلى أهمية ترسيخ التعاون والتفاعل بين العمال من أجل العمل كفريق لتحقيق الأهداف المرجوة من طرف المنظمة، لكن هذا التعريف لم يتطرق بصراحة إلى أهمية السلوك في التأثير والتأثير في تفاعلات المتغيرات التنظيمية، والتي تعكس فاعلية تحقيق مخرجات العملية التنظيمية.

ويرى ذنبيات أن المناخ التنظيمي "هو تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة العوامل التي تؤثر في سلوك العاملين داخل التنظيم كمنط القيادة وطبيعة الهيكل التنظيمي والتشريعي المعمول به أو الحوافز والمفاهيم الإدراكية، وخصائص البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم وغيرها من العوامل والأبعاد التي تؤثر في سلوك العاملين داخل المنظمة" (7)، ومن خلال هذا التعريف فإن المناخ التنظيمي يشير إلى الخصائص التي تميز وتصف المنظمة وتفرق بينها وبين منظمة أخرى من خلال مجموعة العوامل التي تؤثر على سلوك العاملين، وغيرها من مؤثرات البيئة الداخلية والخارجية، وعلى هذا الأساس يؤكد الباحث على أن البيئة الخارجية تتماثل بالنسبة لجميع المنظمات في مجتمع معين، بينما تختلف البيئة الداخلية بالنسبة لكل منظمة.

أما " ملتون " Melton فيؤكد على أن المناخ التنظيمي عبارة عن دلالة لكيفية إدراك أي شخص له، وعليه فإنه ليس واقعا موضوعيا، فكل شخص يدرك الأشياء بطرق مختلفة، فالحاجات الفردية والحوافز والترقية تكون مقبولة أو عديمة الجدوى، انطلاقا من إدراك الفرد لمحيط العمل. فهذا الإدراك يؤثر على دوافعه والتي تؤثر بدورها على نتائج سلوكه كالغياب والحوادث، النوعية والكمية في العمل، والدوران وقد لخص ملتون المناخ في الشكل التالي (8):

محيط العمل... الإدراك الشخصي للمناخ... الدافع... النتائج على السلوك.

كما عرفه باين Payne على انه مفهوم يعكس حجم ومحتوى القيم السائدة والمعايير، السلوكيات، ومشاعر أعضاء النظام الاجتماعي، والتي يمكن أن تقاس إجرائياً من خلال إدراكات أعضاء النظام أو الملاحظات أو وسائل أخرى موضوعية<sup>(9)</sup> ومن خلال هذا التعريف نلاحظ أن باين قد أضاف في تعريفه جانب قياس المناخ التنظيمي، حيث يرى أن الخصائص تقاس من خلال ادراكات الأفراد أو الملاحظات.

ويعرف الزهراني المناخ التنظيمي بأنه الإطار النفسي والاجتماعي الذي يسود داخل المنظمة بحيث يساعد على بدل جهود كبيرة من أجل تحقيق أهدافها أو يعوقهم عن بذل طاقاتهم الكامنة، وهو محصلة العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر عليه سلباً أو إيجاباً والتي تتعلق ببعض العاملين ومدى رضاهم، ويتعلق البعض الآخر بالمنظمة ومدى إتقانها لعمليات التنظيم وفلسفة الإدارة وعلاقتها بالعاملين<sup>(10)</sup>.

ويتضح مما سبق تعدد المفاهيم المتعلقة بالمناخ التنظيمي وذلك راجع لتعدد الدراسات والمجالات المتناولة له، وكذلك الغرض منها، والملاحظ هو على انه وبالرغم من تعدد هذه المفاهيم إلا أنها جميعاً تدور حول محور واحد، حيث يتفق اغلب الباحثين على أن المناخ التنظيمي يتحدد حسب إدراك وانطباق العاملين داخل التنظيم، ويبرز هذا الإدراك من خلال التفاعل بين الموارد البشرية والبيئة التنظيمية. وعليه فإن المناخ التنظيمي غير ملموس، ولا يمكن إدراكه من خلال اتجاهات العاملين، بمعنى انه ليس بمقدورنا تحديد طبيعة وخصائص المناخ التنظيمي دون سؤال المعنيين عن انطباعاتهم واتجاهاتهم للمناخ التنظيمي الذي يعملون فيه والمبني عادة على إدراكهم له، وهذا الإدراك مرتبط إلى حد كبير بالنظام المعرفي للفرد أي خبراته وتجاربه وتعليمه وثقافته.

## 2- أهمية المناخ التنظيمي:

أهمية المناخ التنظيمي تبرز من خلال تأثيره المباشر على قدرة المؤسسة على إنجاح وتحقيق أهدافها المنشودة بكفاءة وفعالية، حيث أن المناخ التنظيمي له تأثير واضح على أداء الأفراد وعلى إدراكهم، واتجاهاتهم ودافعيتهم وبالتالي فإنه يؤثر مباشرة على السلوك التنظيمي<sup>(11)</sup>، خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام ولضمان سلوكيات ايجابية فلا بد من التأكيد على توفر المهارة والقابلية للفرد، ومدى موائمة ذلك مع متطلبات العمل الذي يشغله، وبذلك يتأكد أن نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة يرتبط إلى حد كبير بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقيق الأهداف النهائية التي

تصبو إليها أية منظمة يعد تأثيرا مباشرا، ومن ثم فإن عملية تنفيذ المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيه سلبا أو إيجابا، كما يؤكد واقع المنظمات أن خصائص مناخها التنظيمي إما أن يكون محفزا ومدعما للمفاهيم والتصورات والسلوكيات الايجابية لدى أعضاء المنظمة مما يدفعهم إلى بدل أقصى الجهود لتحقيق أهداف التنظيم ورسائله وإما أن يكون غير ملائم فيحد من إمكانياتهم ويقلل من دافعياتهم في تحقيق أهداف التنظيم ورسائلته.

لذلك كان من المهم دراسة وتوصيف المناخ التنظيمي، للتعرف على جو العمل ونوع وعمق تأثيره على أعضاء المنظمة، وانتهاء إلى توصيف وتوثيق ادراكات وتصورات أعضاء المنظمة ومنهج التفكير لديهم بشأن نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وإجراء الإصلاحات اللازمة حسب نتائج دراسة المناخ بالمنظمة، ويعد ليكرت من أوائل المهتمين بالمناخ التنظيمي والمشخصين لتأثيراته على كفاءة المنظمة وإنتاجيتها، وعلى تحقيق الأهداف المجتمعية الأخرى، وقد استنتج من خلل نمودجه الفكري أن العوامل السببية (المدخلات) التي تولد العوامل الوسيطة (المناخ)، هي التي تقرر نوع المخرجات النهائية للمنظمة<sup>(12)</sup> وتشير الكتابات إلى أن غالبية المنظمات في الفترات السابقة كانت تعمل في ظروف بيئية تتصف بالاستقرار، وأدى ذلك إلى أن المناخ التنظيمي اتجه ليكون ذا طابع تقليدي نسبيا Restrictive Climate وتتصف الجوانب التنظيمية بالجمود والانغلاق ويزداد الاتجاه إلى الالتزام الإجرائي بالهيكل واللوائح والقواعد النظامية<sup>(13)</sup>. وتضيف كتابات عديدة أن غالبية المنظمات المعاصرة في بيئة الأعمال الحالية تعمل في ظل بيئة أكثر ديناميكية وتتسم بالتغير والتعقيد المتزايد مما يؤدي إلى ضرورة أن يكون المناخ التنظيمي أكثر انفتاحا ومرونة لتمكين أعضاء المنظمة من الاستجابة الفعالة بما يحقق رسالة المنظمة وأهدافها، في حين تتفق الكتابات على أن وجود علاقة بين فاعلية المنظمة والمناخ التنظيمي السائد فيها، سواء كانت هذه العلاقة سلبية أو ايجابية وكمحور رئيسي لتحقيق التقارب بين أهداف المنظمة، وأهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم ونتاجياتهم مم يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية.

ومن الشائع أن معظم الأفراد قد يميلون إلى استغلال القليل ندمن طاقاتهم وإمكاناتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك إلى قلة الواقعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات أو الطاقات. حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين، ويعزى ذلك إلى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعمل فيه العاملون.<sup>(14)</sup>

وينظر من خلال هذا المدخل على أن حاجات المنظمة وحاجات العاملين ، هي حاجات مشتركة ومتسقة مع بعضها البعض، وينظر إلى العاملين على أنهم بشر، لهم حاجات ومشاعر وقيم يمكن من خلال إشباعها تحقيق فوائد لكل من المنظمة وأفراد القوى العاملة . حيث يركز هذا المدخل على أهمية إدارة العاملين كموارد وليسوا كعوامل إنتاج، وهو أمر يحفز المنظمة على الاهتمام بصياغة برامج وسياسات وممارسة تطبيقات فعالة تحقق إشباع كل من الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للعاملين مع تحقيق أقصى قدر من التوازن بين حاجات ومتطلبات كل من المنظمة والعاملين.

مما سبق تتضح الأهمية الكبيرة للمناخ التنظيمي وضرورة دراسته كونه محدد أساسي للربط بين الرضا والأداء الوظيفي و يمثل نقطة البداية في تحديد ورسم سياسة الموارد البشرية و عامل هام ورئيسي في تحديد نجاح. أو فشل المنظمة بصفة عامة والمنظمة الجزائرية بصفة خاصة هذه الأخيرة التي تتميز بالتغير المستمر التي تفرضه عليها التحولات الاقتصادية والتكنولوجية والاجتماعية التي يشهدها العالم حاليا

### 3- مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم:

تؤكد الكتابات على انه في حالة المناخ التنظيمي غير لملائم عادة ما ينعكس على السلوك الوظيفي والإداري غير المنضبط وعدم الاكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وتعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية فضلا عن كون المناخ التنظيمي يصبح بيئة حقيقية للشائعات والسلوك الفضولي الذي يلحق الضرر برسالة المنظمة وأهدافها ويشير " أبو بكر" إلى مجالات التعرف على خصائص المناخ التنظيمي والاستدلال على تأثيراته من خلال عديد من المؤشرات منها ما يلي: (15)

- القيم والمعايير السائدة في المنظمة
- المفاهيم والتصورات والمعتقدات السائدة لدى أعضاء المنظمة
- مستوى الوضوح في العلاقات التنظيمية والإدارية داخل المنظمة
- درجة التوافق والتجانس والتالف التنظيمي والوظيفي في المنظمة.
- مستوى تحديد ووضوح المسؤوليات والواجبات والتنسيق والترابط بينهما
- أساليب وطرق التحفيز المادي والمعنوي الفردي والجماعي

- مستوى وطرق التعضيد والتحميس الإداري لأعضاء المنظمة.
- مستوى الاستعداد للمبادأة والمخاطرة
- نوع ومستوى الصراعات التنظيمية داخل المنظمة.
- مستوى التماسك والترابط بين أعضاء المنظمة
- نوع ومستوى الولاء والانتماء لدى أعضاء المنظمة.
- نوع ومستوى الروح المعنوية لدى أعضاء المنظمة.
- التوجه لدى أعضاء المنظمة بشأن مفهوم ومستويات الجودة.
- درجة الاستقلالية في التصرف لانجاز الأعمال حسب المواقف.
- مستوى الثقة والاحترام المتبادل بين أعضاء المنظمة
- الاتجاه إلى الاستقلالية أو العزلة والانفرادية بين أفراد ووحدات المنظمة.
- نوع ومستوى التماسك التنظيمي والوظيفي والمهني داخل المنظمة.
- مدى وضوح وملائمة التوازن بين الجوانب الرسمية والاعتبارات الاجتماعية غير الرسمية لأعضاء المنظمة.

#### 4- عناصر المناخ التنظيمي:

اهتم العديد من الباحثين بتحديد العناصر المكونة للمناخ التنظيمي وهي تتداخل مع الأبعاد المشار إليها سابقا ويمكن تحديد تلك العناصر كالآتي:

**1.4 السياسات والممارسات الإدارية:** تؤكد الكثير من البحوث والدراسات أن النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة مع العاملين له تأثير كبير في تحديد نوعية المناخ التنظيمي داخل ذهنية الأفراد العاملين بمنظمة معينة. فحينما تشدد الإدارة في وضع القواعد وفي تطبيق الإدارة لإجراءات تفصيله، أو حينما تقوم بوضع سياساته الرئيسية بمعزل أو بعيد عن مشاركة العاملين ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة فان احتمال وجود مناخ تنظيمي سلبي في أذهان العاملين متوقع جدا. على عكس الإدارة التي تكون سياساتها وممارساتها مبنية على التشاور المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بعمل الأفراد. ولذا فان الشعور بالثقة المتبادلة والصراحة وتحمل المسؤولية في إنجاز العمل يكون عاليا بين الأفراد وكل ذلك يشير إلى وجود اتجاهات ايجابية بشأن شخصية المنظمة أو المناخ التنظيمي. ويشير كل من ليتوين وسترنجر إلى أن النمط القيادي هو المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهنية العاملين ، فهما يريان

أن التشدد الذي يفرضه المدير بضرورة الالتزام بالقواعد ونوع الأهداف والمعايير التي يصنعها والأكثر أهمية هو علاقته واتصالاته غير الرسمية مع مرؤوسيه وكل ذلك يؤثر في المناخ<sup>(16)</sup>.

#### 2.4 الأساليب الإشرافية:

تؤثر الأساليب الإشرافية على أداء العاملين، فنجاح الأفراد في أداء الأدوار تعتمد كثيرا على قدرات المشرفين ونمط إشرافهم، فسلوك المشرف يؤثر على سلوك المرؤوسين ويعمل بطريقة مباشرة على تغيير أدائهم.

إن فشل المرؤوسين في معظم الحالات وإخفاقهم في أداء واجباتهم على الوجه الأكمل يعود- وبدرجة كبيرة- إلى إخفاق الرئيس في حثهم على العمل. كما أن زيادة درجة الشعور لدى العاملين بحرية التصرف ومرونته وتحمل المسؤولية، ووجود أنظمة للرقابة تناسب على الأخطاء بعد تحليل أسبابها وتركز على تنمية المرؤوسين أكثر من تركيزها على إصدار الأحكام عليهم توجد مناخا تنظيميا ايجابيا في المنظمة.<sup>(17)</sup>

لذلك فعلى المنظمة أن تراعي موضوعية نظم تقويم الأداء وان تحرص على تقديم التوجيهات الايجابية القائمة على الدعم والتشجيع وليس على الرقابة التفصيلية والتهديد، هذه التوجيهات التي تحفز على تحمل المسؤولية وفق قدر من الحرية في التصرف وليس التقيد الحرفي بالإجراءات النمطية، كما يجب على المنظمة أن تحرص على تنمية قدرات العاملين، ولا تكتفي بالانتقاد وتصيد الأخطاء والمحاسبة عليها.<sup>(18)</sup>

#### 3.4 التكنولوجيا:

تعتبر التكنولوجيا احد أهم العوامل المؤثرة إن لم تكن المحددة لطبيعة التنظيم وسماته الأساسية، وقد حظي هذا الموضوع بعناية الدارسين في مجالات عدة. وقد اهتمت الإدارة العلمية ومنذ البداية بدراسة الطرق الفنية اللازم استخدامها لتنفيذ المهام، وتم تحديد أنظمة تدفق العمل بهدف زيادة الكفاءة، وكان لازما تغيير سلوك الأفراد والجماعات لتناسب مع التكنولوجيا المستخدمة وقد لقي موضوع التكنولوجيا في الآونة الأخيرة اهتماما كبيرا باعتباره ذو تأثير كبير على العملية التنظيمية، وقد أشار كل من ترست Trist وبامفورت Bamforth إلى الآثار السلبية التي تتركها التكنولوجيا على النظام الاجتماعي في التنظيم<sup>(19)</sup>. ومن ذلك انخفاض الإنتاجية والروح المعنوية وزيادة نسبة التغيب عن العمل. وتكررت مثل هذه الدراسات عن أنماط التفاعل ونطاق الإشراف ، وعلى طبيعة الهيكل التنظيمي.<sup>(20)</sup>

ويقصد بالتكنولوجيا المعلومات والأساليب والعمليات التي يتم من خلالها تحويل المدخلات في أي نظام إلى مخرجات، ولا يشير فقط إلى تطور المعدات والآلات كما هو متعارف عليه، وإنما يشير كذلك إلى المعرفة الفنية كجزء أساسي من التكنولوجيا. ونظرا للأثر الكبير للتكنولوجيا على المنظمة فإن أصحاب المصلحة والنفوذ يبحثون عن تكنولوجيا ومناخ يحققان مصالحهم، وبالتالي فهم الذين يقررون نوع التكنولوجيا. فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على الروتين والتقسيم الدقيق للعمل، فإنها تجعل العامل قابل للاستبدال وغير قادر على استباز المنظمة، كما تسهل التكنولوجيا التي يختارها أصحاب المصلحة على بسط النفوذ وممارسة نمط مركزي في الإدارة<sup>(21)</sup>. ومما تقدم يتضح أن هناك عوامل عدة تتصل بعلاقة التكنولوجيا بالتنظيم وبالتحديد أثرها على تكوين المناخ التنظيمي، هذه العوامل هي درجة التعقيد والتنوع في مكونات التكنولوجيا، ومدى التحكم والتوقع بالتطورات المستقبلية فيها، ومدى التداخل والتفاعل المتبادل بين العمليات الإنتاجية التي تستخدم التكنولوجيا. ويمكن القول أن علاقة نوعية التكنولوجيا بخصائص التنظيم علاقة وثيقة، إذ كلما تعقدت التكنولوجيا كلما استلزم ذلك تنظيما موازيا في التعقيد، كما أن التكنولوجيا تثير العديد من المخاوف بين العاملين خاصة في المنظمات التي تتسارع فيها وتيرتها، إذ لا بد أن تؤدي حتما إلى تسريح العمال وارتفاع البطالة، وبالتالي انخفاض الروح المعنوية لدى العاملين.

#### 4.4 البيئة الخارجية:

تعد البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المنظمة مصدرا أساسيا للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي. فالعوامل الخارجية ذات العلاقة المباشرة بالعاملين لها اثر لا ينكر على المناخ التنظيمي أو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء، فالظروف الاقتصادية السيئة والمحيطه بالمنظمة قد تجر الإدارة إلى الاستغناء عن جزء معين من القوى العاملة. والنتيجة أن من تبقى من العاملين غالبا ما يميل إلى تصور أو إدراك المناخ التنظيمي لتلك المنظمة بأنه غير مستقر ومليء بالمخاطر.

إن امتلاك الأفراد لتصورات كهذه بشأن المناخ التنظيمي سيؤثر بلا شك في متغيرات ذات علاقة مباشرة بنمو المنظمة وتطورها ولاسيما تلك المنظمات الخاصة بالإنتاجية والإبداعات من قبل هؤلاء الأفراد.<sup>(22)</sup>

فالبيئة الخارجية تعد من العوامل المؤثرة على سياسة المنظمة، فالظروف الاقتصادية والمحلية والدولية والتشريعات الحكومية، والسياسات المالية للمنظمة

هي عوامل لا مناص من أخذها في الاعتبار لضمان توافر مناخا تنظيما ايجابيا بالمنظمة، وعلى العكس فان إدارة المنظمة عندما تدير ظهرها للمؤثرات البيئية الخارجية فإنها تفقد قدرتها على الرؤية البعيدة المدى ووضع الإستراتيجية للمنظمة. (23)

**5.4 طبيعة العمل:** إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في حفز العاملين وإحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الاكتراث نحو تحديث وتطوير المشروع وذلك لشعور العامل بان عمله ليس ذات أهمية. (24)

أما الأعمال التي تتسم بالتحسين والتطوير فإنها تزيد في تشجيع العاملين على الإسهام بكل قدراتهم وطاقاتهم الإبداعية في تطوير الكفاءات والإمكانات الكاملة لديهم من أجل نجاح العملية وتحقيق الأهداف الموجودة. (25)

### 5- الرؤية الإسلامية للمناخ:

المنظمة في الرؤية الإسلامية جزء من المجتمع تعيش مشكلاته وتعمل على رفع شأنه، فالمدبر المسلم مسؤول عن توفير ما ينفع المجتمع ومراعاة ظروفه وتقاليدته، والسعي إلى استصلاحه وعمارته، كما يشعر المدير المسلم بمسؤولياته اتجاه المجتمع ويكون رائده في عمله السعي المستمر لتطويره، وفي هذا المعنى جاءت كلمات الإمام علي بن أبي طالب في وصيته لمالك الأشتر حين ولاه مصر (26): "وليكن أحب الأمور إليك أوسطها في الحق، وأعمها في العدل، واجمعها لرضا الرعية، فان سخط العامة يجحف برضا الخاصة، إن سخط الخاصة يغتفر مع رضا العامة".

ومعنى كل هذا أن المدير مسؤول عن هم تحت رعايته وهم العمال فوجب عليه الاهتمام بهم والسعي إلى تحسين ظروف عملهم وتحسين مناخ العمل وتحقيق العدالة بينهم وكذلك العدل في توزيع العمال والمكافآت من أجل تحقيق رضا الرعية (العمال)، كما يمكن أن نستنتج من قول علي بن أبي طالب لمالك الأشتر انه على القائد أو المدير الأخذ برأي الأغلبية في اتخاذ القرارات الخاصة بالمنظمة حيث أن رأي الأغلبية يقلل من فعالية المقاومة التي تبديها الأقلية ويجعل هذه الأخيرة تغير من اتجاهاتها نحو ما تراه الأغلبية، في حين الأخذ برأي الأقلية يجعل المقاومة تزداد لما يتبناه القائد وذلك يرجع إلى تماسك جماعة الأغلبية، هذه الأخيرة يصعب تغيير اتجاهاتها وفي هذا المعنى يقول الرسول صلى الله عليه وسلم فيما رواه البخاري عن أبي موسى الأشعري "المؤمن للمؤمن كالبنيان يشد بعضه بعضا، ثم شبك بين أصابعه" (27).

كما يرشدنا النهج الإسلامي القويم إلى مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل المناخ التنظيمي يساعد على الأداء الجيد ويزيد من الفاعلية التنظيمية، حيث أقر الإسلام على ضرورة تعليم وتدريب العاملين وتهيئتهم للعمل، وإسناد النصح وبيان سلوك العمل المطلوب وتوضيح معايير وإشكال الثواب والعقاب مما يجعل العامل راضي عن ظروف العمل وهذا ما نستشفه من وصية الإمام علي بن أبي طالب لملك الأشتر حيث يقول(28) "واشعر قلبك الرحمة للرعية والمحبة لهم واللطف بهم، ولا تكون عليهم سبعا ضاريا تعتنم أكلهم فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق".

وهذا يعني أن تدريب العمال يعكس اهتمام المنظمة بتطوير وتنمية العنصر البشري فيها وكل هذا ينعكس إيجابا على تحقيق الأهداف التنظيمية، كما أقر النهج الإسلامي القويم ضرورة تحفيز وتشجيع العمال، وقيادتهم وتوجيههم أحسن توجيه، ومساندتهم وتقديم الرعاية اللازمة لتجنب الأخطاء وتفادي الصراعات والتبصير بمواطن الضعف في الأداء وتقدير مواطن القوة والتميز في الأداء، وفي هذا المعنى يقول الإمام علي رضي الله عنه في وصيته المشار إليها سابقا: "فأفسح في أمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم تهز الشجاع وتحرض الناكل، إن شاء الله".

وقد أشار الإسلام - من أجل تحسين المناخ التنظيمي السائد- إلى ضرورة التقسيم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل وفي هذا المعنى يقول الإمام علي رضي الله عنه في وصيته: "...ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ على غير، لا تقصرن به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى تعظم من بلائه ما كان صغيرا... وان تستصغر من بلائه ما كان عظيما".

كما حث الإسلام على ضرورة التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله، ومكافئته ماليا ومعنويا عن انجازاته فور تحققها وفي هذا يقول الرسول صلى الله عليه وسلم(29) "أعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه". وكذلك ما جاء في وصية الإمام علي رضي الله عنه المشار إليها سابقا: "ثم أسبغ عليهم الأرزاق، فان ذلك قوة لهم عن استصلاح أنفسهم وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو تلموا أمانتك".

وعليه فان المنهج الإسلامي القويم قد حث على ضرورة تحسين الظروف وتهيئة المناخ التنظيمي السليم من اجل تحسين وتطوير وتحقيق أهداف المنظمة

من جهة وتحقيق مستوى عالي من الرضا الوظيفي للعاملين من جهة أخرى باعتبارهم الفاعلين في العملية التنظيمية.

#### 6- تحليل دور المناخ التنظيمي في المؤسسة:

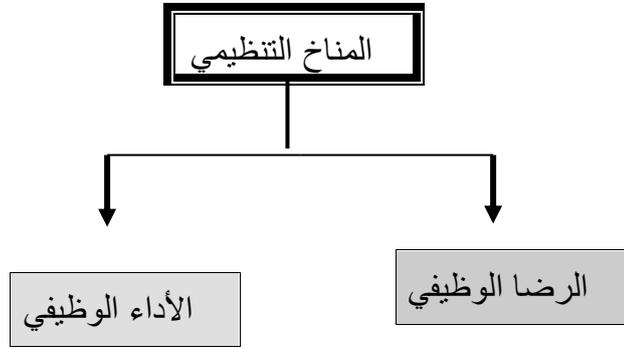
يرى العديد من الباحثين أن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة الوصل بين جانبيين أحدهما توجد عليه المتغيرات المادية والمنظورة مثل الهيكل التنظيمي، القواعد، أنماط القيادة- وغيرها، وتوجد على الجانب الآخر المتغيرات المرتبطة بإدراكات واتجاهات الأفراد مثل الروح المعنوية والأداء وغيرها.

وحول طبيعة الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فإن هناك ثلاثة آراء، فالبعض يرى أن المناخ التنظيمي متغير مستقل، والبعض الآخر يرى أن انه متغير بسيط، بينما يرى فريق ثالث أنه متغير تابع ويمكن أن نتناول هذه الآراء على النحو التالي:

#### المناخ التنظيمي كمتغير مستقل:

يرى أنصار هذا الرأي أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا والأداء، ويشير البعض إلى أن رضا الفرد عن العمل يتزايد مع تزايد إدراكه بفرص الانجاز والترقي في التنظيم. في حين يذكر البعض الآخر إلى أن اهتمام التنظيم بالعاملين به وتدعيم المناخ التجديدي أو الابتكاري وتجنب المناخ التقليدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء ويمكن تحديد الدور الذي يلعبه المناخ التنظيمي كعامل للربط بين الرضا والأداء من خلال الشكل التالي<sup>(31)</sup>:

الشكل رقم(1) المناخ التنظيمي عامل ربط بين الرضا الوظيفي والأداء



(من إعداد الباحث)

## 6-1. المناخ التنظيمي كمتغير تابع:

يرى أنصار هذا الرأي بان المناخ التنظيمي هو نتاج لعديد من العوامل، والتي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والنمط القيادي، ومن ثمة سوف يترتب على أي تغيير في تلك العوامل تغييرا مماثلا في خصائص المناخ التنظيمي. فيشير البعض إلى الأنظمة التعليمية التي بها درجة عالية من البيروقراطية في شكل عدد كبير من الإجراءات والقواعد الرسمية، يتزايد إدراك الأفراد بوجود مناخ تنظيمي ضاغط ومغلق، وانخفاض مستوى الثقة، فضلا عن عدم وجود علاقات تتصف بالعلانية والصراحة. وهذا يعكس العلاقات السائدة بالأنظمة ذات درجة اقل من البيروقراطية. ويشير البعض الآخر إلى أن البرامج التدريبية ذات تأثير واضح على المناخ التنظيمي. فيمكن عن طريق تلك البرامج تقليل مستوى التناقض بين ادراكات الأفراد لكل من المناخ التنظيمي الفعلي والمناخ التنظيمي المرغوب فيه.

ويصف آخرون بان اختلاف خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وأنماط القيادة والافتراضات التي تقوم عليها فلسفة الإدارة تؤدي إلى اختلاف خصائص المناخ التنظيمي، والذي ينعكس على نواتج معينة تتعلق بالسلوك والدافعية والأداء وغيرها.

## 6-2. المناخ التنظيمي كمتغير وسيط:

يرى أنصار هذا الرأي بان المناخ التنظيمي متغير وسيط بين العديد من المتغيرات، فيمكن أن يعدل العلاقة بين خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي من ناحية وادراكات واتجاهات الأفراد، ومن ثمة الرضا والأداء من ناحية أخرى. فيشير رنسيس ليكرت: إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور المتغير الوسيط بين برامج التطوير والتحديث والدورات التدريبية من ناحية والأداء والرضا الوظيفي من ناحية أخرى.

ويضيف ليكرت بان الأنظمة الإدارية تتباين خصائصها وفقا لدرجة اعتماد وثقة الإدارة في المرؤوسين، والتي تنعكس على اتجاهات الأفراد من خلال المناخ التنظيمي، ففي نظام الاستئثار بالسلطة تكون التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عند حدها الأدنى، بينما تصل تلك التفاعلات إلى أقصى مستواها في النظام القائم على مجموعة المشاركة.

ويشير مارو إلى أن برامج التطوير والدورات التدريبية تنعكس على خصائص المناخ التنظيمي والتي بدورها تؤثر في مستويات الرضا والأداء للعاملين بالتنظيم. وهذا ما أدى إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض كل من تكاليف الإنتاج ودوران العمالة في احد مصانع الملابس، حيث أدى برنامج التدريب التطويري لرجال الإدارة إلى الانتقال إلى المناخ التنظيمي الذي يتصف بالمشاركة والتفاعل.

ففي دراسة قام بها ليتون وسترنجر على ثلاث شركات تتباين فيها خصائص النمط القيادي، فيشير الباحثان في هذا الجانب إلى اختلاف الأنماط القيادية من حيث درجة الاهتمام بالجوانب الهيكلية والرسمية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى تعاضيد التعاون والعمل الجماعي وغير ذلك، قد أدى إلى تباينات واضحة في خصائص المناخ التنظيمي والتي انعكست بدورها على درجات متفاوتة من الدافعية والرضا والأداء<sup>(32)</sup>.

### 7- إستراتيجية الإدارة في تحسين المناخ التنظيمي:

يعد إيجاد مناخ تنظيمي ملائم من أكثر العوامل أهمية في تحسين وتطوير كفاءة الأداء للمنظمة، ونظرا لكون العملية التحسينية والتطويرية في أجواء العمل ليست نهائية فكلما استجدت ظروفًا كلما تطلب الأمر إجراء بعض التحسينات المطلوبة على المناخ التنظيمي للعمل ونظرا لكون الإدارة العليا لا تستطيع التحكم والتطوير إلا في المتغيرات القابلة للسيطرة عليها ولذا فان هناك العديد من الإجراءات التي تستطيع الإدارة العليا في المنظمة من التحكم بها وإيجاد المناخ التنظيمي الملائم في ضوءها والتي يمكن إيجازها فيما يلي<sup>(33)</sup>:

#### 1.7 الهيكل التنظيمي:

من اجل إيجاد مناخ تنظيمي ملائم وجب على الإدارة أن تقوم بتعديل الهيكل التنظيمي لها من حيث تقسيم العمل واستحداث الوحدات الإدارية وتجميع الأنشطة والوظائف وتحديد السلطات والصلاحيات والمسؤوليات وتحسين سبل الاتصالات بما يحقق الفائدة المرجوة للعاملين والتنظيم على حد السواء<sup>(34)</sup>. وكذلك التطوير الحاصل في أشكال الهياكل التنظيمية من شأنه أن يلبي متطلبات أمرين مهمين، الأول، التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية وما يتبع ذلك من الضروري تبني هياكل تنظيمية أكثر مرونة في البيئات غير المستقرة أو هياكل آلية في البيئات المستقرة نسبيا والأقل اضطرابا. الثاني، ضرورة إجراء تغييرات جزئية أو شاملة بالهيكل التنظيمي ليكون أكثر قدرة على تنفيذ الاستراتيجيات الجديدة، بمعنى ان

التغيرات الحاصلة في إستراتيجية المنظمة يتطلب إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية لكي تستجيب لتنفيذ وأداء فعال(35)

وعليه إن القيام بالنشاطات المتعلقة بتعديل وتكيف الهيكل التنظيمي يجب أن يتم في ضوء تحقيق الإفادة الكاملة من طاقات الأفراد وترصين الولاء التنظيمي لهم من خلال العديد من الإجراءات المختلفة كتنظيم العمل على أساس الجماعات بحيث يصبح الفرض عضوا في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل الاجتماعي بين أفرادها من خلال تكريس أبعاد الثقة المتبادلة والود والتعاون وترصين السلوك الذاتي للفرد والجماعة بما ينسجم مع حاجة التنظيم ومستلزمات تحقيق الأهداف.

### 2.7 السياسات:

يجب على المنظمة وضع السياسات التي تتسم بالمرونة ودرجة الاستجابة الكبيرة لأية متغيرات ظرفية سواء في الإطار الخارجي أو الداخلي لبيئة العمل، ما يقترن بها من تغييرات ينبغي أن يتم تحقيق الموازنة معها والتكيف لمتغيراتها، على أن لا تكون السياسات الموضوعية عرضة للتبدل والتغير السريعين وإنما يجب أن تتصف بالاستقرار والثبات النسبي لان هذه الاتجاهات من شأنها أن تدعم وتعزز الثقة والارتياح لدى العاملين ورفع الروح المعنوية لهم، بعكس السياسات غير المستقرة والغامضة والتي غالبا ما تثير المخاوف لدى العاملين وتدفعهم للسخط وعدم الثقة مثل: سياسة التوظيف ، الترقية والنقل والأجور وإعفاء الخدمة وغيرها من السياسات التي تمثل أهمية كبيرة لدى العاملين وتحد من قدراتهم على الإبداع والمثابرة والولاء للمنظمة ولذا فان السياسات المتبعة لدى المنظمة من حيث الاستقرار والثبات والوضوح والعدالة... الخ تعد من أكثر الأجواء التنظيمية أثرا على الأفراد والجماعات والمنظمة على حد سواء(36).

### 3.7 تدريب العاملين:

إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشجع الثقة بالنفس لدى العاملين سيما من خلال إدراكهم بان الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة(37).

4.7 أنماط الاتصال: إن شبكات الاتصال وأنماط التفاعل السائدة بين المنظمة من شأنها ان تعزز روح التعاون والثقة المتبادلة بين العاملين، سيما إذا اتسمت

سبل الاتصال المعتمدة بفاعلية تزويد البيانات والمعلومات والآراء والمفاهيم...الخ. بدقة وثقة وأسهمت في تنمية بواعث البعد الاجتماعي والإنساني بين العاملين على الصعيدين الفردي والجماعي، إذ أن هذه الأساليب غالبا ما تحقق درجة عالية من الانسجام والتفاهم والتقارب بين الإدارة والعاملين وتدعيم سبل الولاء التنظيمي بشكل هادف<sup>(38)</sup>. ومن بين المبادئ الواجب مراعاتها للاتصال الجيد كما وصفته جمعية إدارة الأعمال الأمريكية American Management Association (AMA) ما يلي<sup>(39)</sup>:

• التخطيط الجيد للاتصالات: فكلما حللنا المشكلة أو الفكرة المطلوب نقلها تحليلا كافيا زاد وضوحا وهذه هي الخطوة الأولى نحو الاتصال وغالبا ما يرجع فشل الاتصالات الإدارية إلى عدم كفاية التخطيط وعدم الأخذ في الحسبان أهداف واتجاهات من سيتأثرون بعملية الاتصال.

• تحديد الهدف الحقيقي من الاتصالات: ذلك بان تسأل نفسك قبل الاتصال ما الذي تبغي تحقيقه فإذا حددت هدفك النهائي يتعين عليك استخدام اللغة واللهجة المناسبة والمدخل الملائم لتحقيق هدفك المحدد. ولا تحاول تحقيق أكثر من اللازم من كل عملية اتصال حيث أنه كلما قلت الأهداف كلما تركزت عملية الاتصال وزادت احتمالات النجاح وبالتالي المساهمة في خلق مناخ تنظيمي يساعد على الأداء.

• التعرف على الظروف الطبيعية المحيطة بالاتصالات: هناك عوامل عديدة تؤثر في عملية الاتصال يجب على الإداري الناجح أن يكون حساسا للظروف التي يتم خلالها الاتصال.

• استشارة الآخرين في تخطيط الاتصال: يلزم غالبا الحصول على مساهمة الآخرين في تخطيط الاتصال أو في الكشف عن الحقائق التي يركز عليها، فمثل هذه الاستشارة قد تجعل اتصالاتك أكثر فاعلية وموضوعية.

• الاهتمام بنبرات الصوت خلال الاتصال: نبرات صوتك والتعبيرات التي ترسم على وجهك ولوضوح عقلك لاستجابة الآخرين لكل هذه العوامل آثار هامة على من تحاول الاتصال بهم.

• الاستفادة من الفرص المتاحة لنقل شيء له قيمة: إن مراعاة وجهة نظر وحاجات الشخص الآخر كثيرا ما تشجع هذا الشخص على الاستجابة لأفكارك وتقبل تعليماتك.

• متابعة الاتصال: قد تضيع الجهود والاتصالات دون أن يتاح لنا معرفة مقدار نجاحنا في التعبير عن المعنى والغرض الحقيقي، وما لم تتابع عملية الاتصال فلن يتيسر لك معرفة مدى هذا النجاح.

• النظرة المستقبلية في الاتصالات: فكما يعد الاتصال لمقابلة احتياجات الظروف الحالية أولا يجب أيضا أن يخطط الاتصال وفقا للظروف السابقة لبقاء الترابط أمام من تتصل بهم.

إضافة إلى كل هذا يجب أن تكون موائمة بين الأفعال والاتصالات وكذلك يجب إجادة فن الاستماع من فعالية الاتصال.

**5.7 عدالة التعامل مع العاملين:** يجب على الإدارة وضع أنظمة عادلة وغير منحازة للتعامل مع العاملين من حيث المكافآت أو العقوبات أو الأجر أو الترقيات أو التدريب... الخ. الأمر الذي يبعث بالارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم إلى زيادة إنتاجيتهم. وهذا هذا يعني معاملة المرؤوسين بالعدل المبني على أساس سليم وثابت.

**6.7 النمط القيادي:** يجب أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية وذلك من خلال إشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقدرته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المرجوة. فالقيادة من شأنها أن تعزز الثقة في نفوس العاملين وتحفز لديهم حالة الولاء والانتماء التنظيمي وتخلق أبعاد الاستقرار النفسي والإسهام في تقديم المقترحات وزيادة الإبداع وغيرها من السلوك الإيجابي الهادف نحو ترصين سبل الانجاز الفعال وتساهم في الوقت ذاته في تقليص مختلف صور التسبب واللامبالاة وغيرها من الظواهر السلبية التي غالبا ما تعكر المناخ السائد في المنظمة.

**7.7 أساليب الرقابة:** تعد الرقابة احد أهم الوظائف الإدارية الرئيسية، وعن طريقها تتحقق القيادة مما إذا كانت العملية الإدارية حققت أهدافها بأعلى قدر ممكن من الكفاءة، وبأقل جهد وتكلفة وفي اقصر وقت، حيث أن الهدف الأساسي من الرقابة هو التأكد من أن العمال يسيرون في اتجاه الأهداف المسطرة وبصورة مرضية وان هذه الأهداف تتحقق بمستوى من الفعالية والكفاءة والعلاقات الإنسانية السليمة.

وعلى الرغم من أهمية الرقابة إلا أنها قد تأخذ منحى سلبي عندما يشعر الفرد انه تحت رقابة مباشرة، وتزداد المشكلة تعقيدا إذا ما سبب أسلوب الرقابة ضغطا على الفرد، وخلق مناخا يقيد من تصرفاته، خاصة إذا كان الفرد مدرك تماما لقدراته وملكاته الخاصة لأداء عمل معين، كما يدرك أيضا نقاط ضعفه،

وعندما يزيد التدخل في كل صغيرة وكبيرة يقوم بها الفرد بواسطة القائم بالرقابة، فقد يفسر الفرد هذا السلوك على انه عدم ثقة فيه وفي مهاراته، وبالتالي قد تحبط عملية الرقابة من عزيمة الأفراد وتجعلهم يعملون في إطار من الروتين وبعزوف عن الابتكار والإبداع ظنا منهم أن ذلك قد يجعلهم عرضة للمساءلة. ومن ثم يندنى مستوى الرضا الوظيفي لديهم وبالتالي يندنى أدائهم في يقدمونه من أعمال، لذلك يجب على الإدارة والقائمين بالإشراف تجنب ذلك بحيث لا يسبب أسلوب الإشراف والرقابة أي قلق للفرد يؤدي إلى نتائج عكسية.

**8.7 المسؤولية الاجتماعية:** إن المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بان المنظمة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمنظمة فخلق التوازن الهادف بين المنظمة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الانجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمنظمة ذاتها حيث أن ربط أهداف العاملين والمنظمة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صور مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء العضوي للمنظمة في المجتمع والعاملين في المنظمة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.

### الخاتمة

ومن هنا يتضح بجلاء أن خلق المناخ التنظيمي الملائم يعد بمثابة رسالة إنسانية واجتماعية ووطنية مثلى ينبغي أن تتسم بها المنظمة وإدارتها وذلك بخلق أجواء قادرة على ترصين الولاء التنظيمي للعاملين.

وعلى العموم و من اجل إيجاد مناخ تنظيمي مناسب يجب مراعاة:

- الثقة
- المشاركة في عملية اتخاذ القرار
- الدعم من القيادة أي إيجاد جو يقوم على أساس المصارحة
- توفير المعلومات اللازمة
- الاستماع إلى وجهة نظر الأفراد
- الاهتمام بأهداف التنظيم
- التأكيد على المسؤولية الشخصية
- تحمل والتعامل بفاعلية مع الصراع
- بناء علاقات إنسانية جيدة عن طريق :
- معرفة احتياجات منسوبي التنظيم ورغباتهم ومساعدتهم في تحقيقها

- من واجب القيادة الاستماع إلى شكاوى وتذمر الأفراد والتعامل معها بإيجابية
- إيجاد نظام اتصال فعال بين القيادة والمرووسين
- تصميم برامج تدريبية للمشرفين و التركيز على العلاقات الإنسانية
- وضع خطط فعالة لنظام الحوافز والدوافع
- استخدام الأساليب القيادية الأكثر فعالية
- إعطاء اعتبار للأفراد في النمط القيادي المتبع
- منح الاستقلالية اللازمة في كل الظروف المناسبة والتركيز على مبدأ تفويض السلطة
- توضيح الأهداف العامة التي يسعى إلى تحقيقها
- التقيد بسياسات عامة تحدد أوقات العمل
- إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي
- التركيز على العمل الجماعي
- تصميم نظام مكافآت
- تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع.

#### المراجع

- 1 - أحمد محمد عوض بني احمد، الاحتراق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2007، ص44.
- 2- Keith Davis, Human Behavior and work, sixth 1977, PP 104 – 107.
- 3- محمد قاسم القيروتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دائرة الشروق للنشر، الأردن، ط2003، ص4، ص148.
- 4- أحمد محمد عوض بني أحمد، مرجع سابق، ص 44.
- 5 - محمد طعمنة، اثر وحدات التطوير الإداري في المناخ التنظيمي السائد في القطاع العام في الأردن، مجلة علمية محكمة في العلوم
- 6- المرجع نفسه. ص 104
- 7- محمود محمد ذنبيات، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية في الأردن، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 26، العدد1، الأردن، 1999، ص 34.
- 8 Melton , Rc , Human behavior at work- prentice hall, 1975,p466.
- 9 Payne. R. and Pugh. S.d, organizational structure and climate-Deintte hand book of industrial and organizational psychology, Chicago MC. Nalhy, 1976.p1
- 10 - خصران حمدان الزهراني، فعالية المهام الإرشادية للعاملين بالجهاز الإرشادي بالمنطقة الوسطى بالمملكة العربية السعودية وعلاقتها بخصائصهم الشخصية والمناخ التنظيمي، مجلة جامعة الملك سعود الزراعية، الرياض، مجلد1992، ص4، ص 8
- 11- فاروق عبده ميله، محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط2005، ص1، ص291.

- 12- عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، مطابع دار الشرق، الدوحة، جزء 21998، ص 66.
- 13- سعود محمد النمر، محمد سيد الحمزاوي، المناخ التنظيمي مؤشر لفعالية إدارة المؤسسات العامة في المملكة العربية السعودية، مركز البحوث، كلية العلوم، الأردن، 1986، ص 92.
- 14 - زهير الصباغ وآخرون، المناخ التنظيمي في دوائر مدينة اربد وأثره على اتجاهات العاملين، معهد الإدارة العامة، عمان، 1982، ص 118.
- 15 - أبو بكر مصطفى محمود، الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص ص 126-125.
- 16 - سليمان مؤيد سعيد، المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد 11، العدد الأول، 1987، ص 41.
- 17 - إبراهيم بن حمد البدر، المناخ التنظيمي وعلاقته بضغوط العمل، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود 2006، ص 43.
- 18- المرجع نفسه، ص 43.
- 19 - محمد قاسم القيروتي، نظرية المنظمة والتنظيم، بيروت، ط 1، 2000، ص 149.
- 20- Stephen P., Robbins, organisation theory, structure, designs and application, third édition, 1990, pp270-265.
- 21 - سليمان مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص 42.
- 22- خاشقجي هاني يوسق، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية المفاهيم الأسس التطبيقات، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض، 2002، ص 57.
- 23 - كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم واسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الاردن، ط 3، 2004، ص 307.
- 24 - كامل المغربي : المرجع السابق ص 304
- 25- عباس نور الدين السيد: عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسئولين، مركز بقية الله الأعظم، بيروت، 1998 ص 19.
- 26- عبد الحميد بن باديس: مجالس التذكير من حديث البشير النذير، دار البعث للطباعة والنشر، قسنطينة، ط 1، 1983، ص 99
- 27- المرجع نفسه، ص 18.
- 28- المرجع نفسه، ص 25.
- 29 - أبو بكر مصطفى محمود: الإدارة العامة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 42.
- 30 - فؤاد القاضي: إدارة التغيير، المطبعة العثمانية، دون تاريخ، ص 144.
- 31- ابوبكر مصطفى محمود: مرجع سابق، ص ص 41-45.
- 32- المرجع نفسه، ص 306.
- 33- خضير كاضم حمود، السلوك التنظيمي، دار النشر الصفا، عمان، ط 1، 2002، ص 173.
- 34 - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، الأردن، ط 1، 2007، ص 285.

- 35- المرجع نفسه، ص174.
- 36- طاهر محسن منصور الغالبي ، مرجع سابق، ص174.
- 37 - خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص174.
- 38- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص270.
- 39- كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 307.