

القيادة ومناخ العمل

*Leadership and climat organisationnel*بوعفان أمينة¹، خالد حامد²¹ جامعة باجي مختار - عنابة، (الجزائر). amina.bouaffane@gmail.com² جامعة العربي التبسي - تبسة، (الجزائر). khaled.hamed73@yahoo.com

تاريخ النشر: 2019.07.21

تاريخ القبول: 2019.06.19

تاريخ الإستقبال: 2019.06.03

ملخص

يعد مناخ العمل محصلة لتفاعل مجموعة من المتغيرات المادية والبشرية والتنظيمية التي تطبع أي تنظيم إنساني وتمنحه خصوصيته، مما يجعله مؤشرا يمكن أن نستدل من خلاله على واقع هذا التنظيم وإمكاناته في القدرة على الحياة والتكيف والتطور أو الموت والانقراض. فلا يحتاج المرء إلى عناء كبير عند ولوجه أي فضاء اجتماعي لإدراك طبيعة هذا الفضاء بما ينطوي عليه من شبكة علاقاته وأنماط تفاعلات موارده، في سبيل تحقيق أهدافه واستراتيجياته.

وتلعب القيادة الدور البارز في بلورة هذا المناخ وجعله إما مناخا منعشا ومحفزا أو قاتلا ومنفرا، وذلك بفضل السلطات الواسعة والكفاءة التي تمتلكها في إدارة وتسيير موارد المؤسسة المادية والبشرية. فالقائد الناجح هو الذي يحقق درجة عالية من الانجاز الجماعي ويبادر في تنظيم العمل من خلال اتخاذ القرارات العقلانية وترشيد العلاقات المهنية.

الكلمات المفتاحية: بيئة العمل، عناصر المناخ التنظيمي، المناخ، القيادة، القيادة التنظيمية.

Abstract

Business climate is the result of interaction of a set of physical, human and organizational variables that print any humanitarian organization and gives him his privacy, making it an indicator can we infer from the fact of this organization and it stability to adapt and evolve and life or death and extinction. So one does not need to bother when entering any social space to understand the nature of this space with its network of relationships and patterns of interaction resources, in achieving its objectives and strategies.

And play a prominent role in developing leadership that climate and make it a refreshing atmosphere and either a catalyst or a murderer and a run a way effect, thanks to the wide powers and competence possessed in the Administration and functioning of the institution's material and human resources. A successful leader is the one who achieves a high degree of collective achievement in work organization initiates through rational decisions and rationalize professional relationships.

Keywords: climate, climate organizational, leadership, leadership organizational.

¹ المؤلف المراسل: بوعفان أمينة، الإيميل: amina.bouaffane@gmail.com

مقدمة

يعتبر مناخ العمل من المؤشرات الأساسية التي يمكن من خلالها الاستدلال على واقع بيئة العمل بما تنطوي عليه من متغيرات بشرية وتنظيمية ومادية، فهو شديد الحساسية لفاعلية التنظيمات وقدرتها على تحقيق أهدافها وإشباع حاجات أعضائها بما يتطلبه ذلك من إجراءات وقيم وعلاقات إنسانية وأساليب وتقنيات وكل ما يرتبط بالوسط المادي لبيئة العمل. مما يعني أن القيادة الفعالة لا تتم في فراغ وإنما في مناخ تنظيمي مناسب "والقائد الإداري يؤثر في سلوك الأفراد ويتفاعل مع بيئة العمل، ويعمل على تطويرها بما يتناسب والأهداف التي يسعى للوصول إليها"¹، وهذا ما يجعل القيادة من المتغيرات الأساسية التي تبلور مناخ العمل والتي تمثل الروح التي يستشعرها كل عامل ضمن هذا الكيان و تدب في أرجائه، فلا يحتاج العامل أو أي فرد آخر إلى عناء كبير عند ولوجه إلى أي تنظيم ليكتشف تلك الروح التي تبعث الحياة في ذلك الكيان وتمنحه طابعه وخصوصيته، فطبيعة القرارات والعلاقات المهنية وكفاءة القيادة من المتغيرات التي ترتبط ارتباطا وثيقا بطبيعة القيادة كسلطة لها القدرة على التحكم في مختلف هذه المتغيرات التي تتفاعل فيما بينها مبلورة مناخ العمل بإيجابياته وسلبياته، ومن هذا المنطلق هدفت هذه الدراسة إلى تحليل دور القيادة في تشكيل وتحديد طبيعة مناخ العمل من خلال دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بمدينة تبسة اشتملت على العناصر التالية:ملخص للدراسة، مقدمة،موضوع ومنهجية البحث المتضمن(مشكلة البحث،أهداف الدراسة، منهج وأدوات وعينة الدراسة)، بالإضافة إلى مفهوم القيادة ومفهوم مناخ العمل كجانب نظري.وكنصير رابع تم التطرق للجانب الميداني من خلال عرض وتحليل البيانات والوصول إلى النتائج.

أولا: موضوع ومنهجية الدراسة

1- مشكلة البحث

تعد القيادة المحور الذي يتحكم في عناصر أي كيان تنظيمي بفضل الدور الذي تضطلع به في الإدارة والتسيير والرقابة والإشراف واتخاذ القرارات، وهذا ما يجعلها المتغير الذي يمنح المؤسسة طابعها وخصوصيتها. وتشكل متغيرات التنظيم في ديناميكيتها وتفاعلها مناخ العمل الذي يعكس واقع هذا الكيان ومدى قدرته على الحياة والتطور. وللبحث في علاقة القيادة بمناخ العمل سنحاول الكشف عن بعض خصائص القيادة كمؤشرات يمكن من خلالها الاستدلال على المناخ التنظيمي، وذلك بطرح التساؤل التالي: كيف تساهم القيادة في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي للمؤسسة ؟

2- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة الوقوف على الدور الذي تلعبه القيادة في تجسيد وبلورة المناخ التنظيمي نظرا لسلطتها في إدارة وتسيير المؤسسة، فهي التي تتخذ القرارات وتعمل على تفعيل الموارد والتأثير على أنشطة العمال والتنسيق بين جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن تحديد هذه الأهداف في النقاط التالية:

- الوقوف على طبيعة القرارات التي تتخذها القيادة وعن مدى عقلنتها وفاعليتها في تجسيد الأهداف والتصدي للمشاكل المختلفة، وانعكاس ذلك على المناخ التنظيمي. فعندما تكون ممارسات القيادة أو الإدارة العليا عموماً وسياساتها مبنية على التشاور والمشاركة في صنع القرار واحترام وتقدير العمال فإن شعوراً بالرضى والثقة والمسؤولية في انجاز وأداء مختلف الأعمال داخل المؤسسة يكون عادةً عالياً.
- الوقوف على العلاقات المهنية بين القيادة والعمال من جهة وبين العمال فيما بينهم من جهة أخرى، لأنها من المؤشرات الدالة على قدرة القيادة في تجسيد الأهداف والتنظيمات والقرارات وترجمتها إلى سلوكيات وأدوار لتشكيل فضاء للتفاعل الاجتماعي تمتزج فيها العلاقات الرسمية بالعلاقات غير الرسمية، مما يعطيها بعدها الإنساني الذي تهيم عليه المشاعر والقيم والاتجاهات والأفكار... مما يفرز في النهاية مناخ عمل يمثل الخصوصية التي تعطي المؤسسة هويتها وشخصيتها.
- محاولة الكشف عن كفاءة القيادة كونها تمثل الرصيد الذي يكسبها الشرعية ويمكنها من إدارة المؤسسة، ويؤدي بالتالي إلى توفير أجواء الثقة بين القادة والعمال ويشجع على خلق روح الفريق بين أعضاء التنظيم ويعزز الشعور بالانتماء لديهم ويحفزهم، مما يساهم في تكوين وتطوير اتجاهات إيجابية نحو المؤسسة وكل العاملين فيها.

3- منهج وأدوات الدراسة

لقد تم توظيف المنهج الوصفي نظراً لملاءمته لمثل هذه الدراسات الوصفية، التي تستهدف الوصول إلى البيانات الميدانية عن مدى مساهمة القيادة في تحديد طبيعة مناخ العمل بالوكالة التجارية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز تبسة (11 ديسمبر)، من خلال دراسة ميدانية لعينة من العمال، وبالاعتماد على استمارة تحوي 34 سؤالاً تتعلق بنظرة الباحثين لبعض مؤشرات القيادة التي لها علاقة بمناخ العمل كطبيعة القرارات والعلاقات المهنية وكفاءة القيادة.

4- عينة الدراسة

اشتملت عينة البحث على 30 مفردة، من مجتمع إحصائي نسبة الذكور فيه 100 % منهم 23.33 أعزب، متوسط أعمارهم 44 سنة. أما المستوى التعليمي لأفراد العينة فيتوزع كما يلي: الابتدائي 04، المتوسط 08، الثانوي 08، الجامعي 10، أما تصنيفهم المهني فيتمثل في 23 عون تنفيذ و 07 أعوان تحكم يعملون ضمن فرق عمل وأغلب أعمالهم ميدانية.

ثانياً: مفهوم القيادة

- 1- تعريف القيادة: تعددت تعريفات القيادة نظراً لارتباطها بمجالات عدة، بالإضافة إلى تناولها من قبل العديد من العلماء في مختلف التخصصات، وهذا تبعاً لاختلاف منظورات أصحابها والمقاربات المتبناة. فقد عرفها فليكس أنيقرو بأنها التأثير على أعمال الآخرين². وهذا يعني أن المعنى الحقيقي للقيادة هو التأثير الذي يقوم به القائد على العمال من خلال مختلف نشاطاتهم داخل المؤسسة وعرفها كوهن بأنها: "نوع من القدرة

أو مهارة التأثير على المرؤوسين، وجعلهم يرغبون في أداء ما يحدده القائد وإنجازه"³. والقيادة عند أُلين هي: "النشاط الذي يمارسه المدير لجعل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال"⁴ وهذا ما يتطلب بالحكمة الفائقة والمهارة العالية حتى يتمكن من التأثير على العمال. ويضيف بشار يزيد الوليد في هذا الصدد أن القيادة: "هي تفاعل بين القائد ومجموعة البشر الذين يتولى قيادتهم ومختلف أعضاء الموارد البشرية ذو العلاقة بمضمون المهام المكلف بها القائد"⁵. مما يدل أن القائد لا يؤثر فقط في العمال وإنما أيضا يتأثر بهم، فهي ذات اتجاهين من القائد إلى العمال ومن العمال إلى القائد.

وعليه فالقيادة التنظيمية هي: قدرة فرد ما في التأثير على الآخرين (أفكارهم، سلوكهم، قيمهم،... الخ) والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وهي أحد أهم عناصر المناخ التنظيمي كونها المتغير الأساس الذي يمنح المؤسسة طابعها وهويتها، بالاعتماد على أنماط قيادية تتسم بالفعالية وتتلاءم مع الظروف الفعلية للعمل.

2_ أنماط القيادة التنظيمية: لما كانت القيادة تعني في جوهرها التأثير الذي يمارسه القائد على عماله من أجل حملهم على الوصول إلى القمة في الأداء والإنتاجية، فإن اختلاف وسائل التأثير التي يستخدمها لتوجيه عماله تعكس تباينا في نمط القيادة المستخدم، والذي يعرفه روبرت أوين بقوله هو "السلوك الذي يمارسه القائد على أفراد المجموعة العاملة معه بهدف تحسين نوعية العمل والإنتاج في المنظمة"⁶، ويمكن إبراز أهم هذه الأنماط فيما يلي:

2-1- القيادة الديكتاتورية: يعرفها محمد عاطف غيث في قاموسه بأنها "نموذج للقيادة يحدد القائد أو «المجموعة القيادية» فيها أهداف السلوك وصوره في الجماعة، ويمثل القائد السلطة المطلقة، وفي هذه الحالة لا يكون مطالبا أو ملتزما بمشاورة أعضاء الجماعة أو الأخذ برأيهم عند إصدار القرارات، وهم لا يملكون حينئذ إلا الطاعة المطلقة التي تعتبر أحد الواجبات المهمة"⁷ وهذا ما يؤكد علي أحمد عبدالرحمان عياصرة⁸ من خلال أن سمات القائد في هذا النمط من القيادة يستمدّها من سلطته الرسمية مستخدما إياها كحجة لإجبار عماله على القيام بمختلف الأعمال داخل المؤسسة. وللسلوك القيادي الديكتاتوري أنماط فرعية تتمثل أهمها في:

- **القيادة الأوتوقراطية الخيرة أو الصالحة:** "يتميز هذا الأسلوب باستخدام القائد الإقناع في معاملة عماله ... وهو يؤمن بالمشاركة في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان ومن الملاحظ أن القائد الأوتوقراطي الخير يكون في الغالب شخصا طموحا يؤدي عمله بإخلاص وكفاءة، ويتميز بأنه حازم ونشيط وملتزم بإنجاز أعماله"⁹.

- **القيادة الأوتوقراطية اللبقة أو المناورة:** على الرغم من أن هذا النموذج يندرج ضمن القيادة الأوتوقراطية إلا أنه يتميز بنوع من المرونة في التعامل مع العمال، بحيث يعطيهم قدرا من المشاركة في اتخاذ القرارات، ويستخدم اللباقة في الإقناع وعدم التحكم الصارم فيهم، فهو يستخدم نوعا من الإيهام بمعنى يوهم العمال بأنهم يشاركون في اتخاذ القرارات والعمل لكن العكس هو الصحيح، وهو "ما يسميه ماير وهيس بالمؤتمرات الإخبارية التي تدور حول تزويده لعماله بما توصل إليه من حلول، ومحاولته الحصول على موافقتهم على ما ينوي اتخاذه من قرارات

... ويكون اهتمامه في مثل هذه المؤتمرات منصبا على حصوله على طاعة وتأييد عماله، إلا أنه لا يشجعهم على المناقشة الهادفة، ولا يتيح لهم الفرصة للمساهمة بأفكارهم التي تكون مفيدة له للإطلاع على أبعاد المشكلة...¹⁰.

2.2 القيادة الديمقراطية¹¹: على عكس القيادة الدكتاتورية تقوم القيادة الديمقراطية على الإقناع والاهتمام بمشاعر العمال من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات بصورة فعلية نحو تحقيق الأهداف، واحترام طاقاتهم الكامنة وحفزهم على التعاون وسلطة القائد تقوم خاصة على وضع الأهداف وترك العمال يهتمون بالتفاصيل لأنه مدرك تماما لقيمتهم وقدراتهم ومهاراتهم، ومدرك أيضا أن "النمو والتقدم يأتيان من داخل الجماعة لا من خارجها، ولأن الضغط والإكراه والتسلط تحيل الطاقة البشرية إلى قوة سلبية تفوق الابتكار والتجديد"¹².

2.3 القيادة السائبة¹³: في هذا النمط من القيادة يكون القائد بعيدا عن الجماعة، بحيث يترك لها مسؤولية التخطيط والعمل حسب ما تراه مناسبا دون كد أو تدخل منه فهو لا يؤدي أي دور أو انتباه إلى نشاط الجماعة إلا إذا سألته الجماعة فقط، وحتى لو كان هناك إنجازات من طرفها فهو لا يهتم بتقييمها ولا بتوجيه عماله لتنظيم حدث أو نشاط معين، كما أنه غير مبالي بالأهداف التي يحققونها. لذا نجد أن الكثير يسمي هذا النمط بـ **القيادة السلبية** لأنها تقوم من جانب واحد فقط مع تدخل طفيف وكأنه منعدم من قبل القائد، ودون معرفة أو التأكد بأن هذا الطرف (العامل) يستطيع أن يعمل بالشكل المطلوب أم لا.

3_ محددات النمط القيادي: تعتمد عملية القيادة على أولا: القائد، ثانيا: العمال، ثالثا: الموقف الاجتماعي، ولابد لنجاحها من أن يحدث توافق بين هذه الأركان الثلاثة، أي لابد أن يتوافق القائد مع العمال ومع الموقف الاجتماعي الذي يتفاعلون فيه، وعليه فاختيار النموذج أو النمط القيادي من بين الأنماط القيادية تحكمه محددات ومجموعة عوامل نذكر منها:

3.1 العوامل الخاصة بالقائد: كون هذه العوامل تركز أكثر على سمات القائد الشخصية فيجدر أن نعرج إلى بعض سماته وهي كثيرة ومنها ما يلي¹⁴ حسب رافدة عمر الحريري :

- الذكاء والطموح وروح المبادرة.
 - النشاط الدائم وحب الاستطلاع لما يدور حوله.
 - يميل إلى إخضاع اقتراحاته وآرائه للنقد والاختبار.
 - التفهم لما يقوله الآخرون.
 - المرونة وسعة الأفق وبعد النظر.
- هي كلها وأخرى سمات شخصية عديدة للقائد، أما فيما يخص جملة العوامل الخاصة بالقائد كمحدد فمنها¹⁵:
- مدى ثقته بالعمال في أداء مختلف الأعمال وتحملهم المسؤولية، وكذا مدى ميله إلى تشجيع عمل الفريق لمواجهة مختلف المواقف.
 - بعض القناعات والقيم التي يؤمن بها القائد، أي اعتقاده بأن هذا الأسلوب للقيادة هو الأنسب، فهناك من يؤمن بضرورة إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وآخرون لا يوافقون على ذلك.

- كذلك بعض القادة لديهم ميل لفلسفة قيادية معينة يعتقدون بصحتها ويشعرون بالراحة في إتباعها ويرون بأنها الأنسب.

2.3 العوامل الخاصة بالعمال: تتمثل أهمها في¹⁶:

- **عامل السن:** والذي تحدده الخبرة، وهذا ما يجعل عامل السن يرتبط بعامل الخبرة.
 - **طبيعة العمال داخل المؤسسة:** حيث نجد منهم المتعاون وذو التفكير الجماعي ومنهم العدواني والانعزالي وقليل الاتصال كونها تضم أصناف مختلفة من العمال ولكل شخصيته.
- 3_3 عوامل تخص البيئة:¹⁷ من المسلم به أن لكل مؤسسة مجموعة قيم ومعتقدات وتقاليد أي ثقافة تنظيمية معينة تسير وفقها وتؤمن بها. وهناك عاملين آخرين هامين يتمثلان في¹⁸: الموقف والضغوط الزمنية.

ثالثا: مفهوم مناخ العمل:

1_ **تعريف المناخ التنظيمي:** إن كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي تتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول السنة والتحولات الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع، لكن استخدام اصطلاح "مناخ" على مكان العمل جاء على أساس أن "التنظيم كيان عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية و غير البشرية مع بعضها فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض"¹⁹، كما تطور هذا المفهوم مع تطور الفكر الإداري المعاصر، ويعد بمثابة المقياس الذي يقيس شخصية المؤسسة فهو أحد المفاهيم الأساسية في نظرية المؤسسة. حيث يعرفه **المغربي** "كمجموعة من الخصائص التي تميز بيئة المنظمة التي يعمل الفرد ضمنها فتؤثر على قيمه و اتجاهاته وإدراكاته وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي للبيئة الداخلية."²⁰

أما **الذنيبات** فقد عرفه بأنه "مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل التنظيم وتميزه عن غيره من التنظيمات"²¹. وعليه فالمناخ التنظيمي هو مجموعة الخصائص والسمات التي تميز محيط العمل الداخلي من نمط قيادي مناسب وهيكل تنظيمي متناسق وأسلوب اتصال فعال وتكنولوجيا حديثة مواكبة للعصر و... الخ، المستقرة نسبيا يدركها العمال مما ينعكس على قيمهم واتجاهاتهم وبالتالي سلوكهم، كما يتحدد بمقتضى تأثيرها تحقيق الرضي الوظيفي و التحفيز الجيد وانعكاسات كل هذا على الأداء الفعال للعمال وبالتالي على إنتاجية المؤسسة ككل، وتعد القيادة من أهم عناصرها نظرا لامتلاكها سلطة اتخاذ القرار والتخطيط والتنسيق والرقابة و... وبالتالي فهي العملية التي يتم من خلالها التأثير على أنشطة العمال والتنسيق بين جهودهم، وهذا ما يجعلها المتغير الذي يمنح المؤسسة خصوصيتها وهويتها ويطلع مناخها التنظيمي بطابعها الخاص.

2- أهمية المناخ التنظيمي²²: يلعب المناخ التنظيمي دورا هاما في ترصين سلوكيات العمال الأخلاقية والوظيفية من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير وتطوير قيمهم وعاداتهم واتجاهاتهم فتتحول الثقافة المجتمعية إلى ثقافة تنظيمية تخدم التنظيم والمؤسسة ككل.

_ من سمات المناخ التنظيمي الثبات النسبي كما هو الحال في إطار القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية السائدة فهي تتسم بالبطء الشديد في تغييرها أو تعديلها ، أما ما يسود البيئة التنظيمية فيتسم بعدم الثبات وتستدعي دوما العمل عليها للملائمتها مع ظروف العمل وتطوير الإمكانيات المادية والبشرية في المؤسسة كالأسعار والتكنولوجيا الحديثة و... الخ.

- من الأبعاد السلبية في أي تنظيم هو المناخ التنظيمي الذي لا يعمل على خلق الانسجام والتعاون والثقة بين المرؤوسين والقادة (المسؤولين) والمؤسسة ككل فتتجر آثار سلوكية سلبية أيضا كدوران العمل واللامبالاة وعدم الحيوية في الأداء وزيادة التكاليف المقترنة عادة بالأداء المتدني وعدم الرضى و... الخ .

- أي مؤسسة مهما كانت طبيعتها وحتى تحقق التكيف والتوازن والاستقرار وبالتالي الاستمرار لا بد لها من خلق توازن بين السلوك العام (عمال وقادة وهيكل وأنماط اتصال و... الخ) والبيئة التي يعمل بها أي المناخ العام للمؤسسة.

3- أنواع مناخ العمل: تسود المؤسسة أنواع مختلفة من مناخات العمل، ترتبط أساسا بطبيعتها وحجمها ونوع نشاطها، تتمثل أهمها في ما يلي:

3-1- المناخ المفتوح²³: يتميز هذا النوع بسيادة الروح المعنوية العالية وكذا التلازم والتآزر بين العمال، كما أنه أفضل أنواع المناخ التنظيمي اللازمة لخلق المبادرات القيادية .

3-2- المناخ المستقل²⁴: هذا النوع من المناخ يتميز العمال فيه بدرجة متقدمة من الحرية في أداء أعمالهم وممارسة متطلباتهم وإشباع حاجاتهم .

3-3- المناخ المنضبط: العمال في هذا النوع من المناخ يعانون من كثرة الأعمال الورقية ورتابتها وضعف العلاقات فيما بينهم، فالقائد أو المسؤول هو المسيطر ويتركز فقط على الإنتاج ويؤكد عليه دون مراعاة لهم ولا لمتطلباتهم الاجتماعية والنفسية.

3-4- المناخ العائلي: على عكس المناخ المنضبط تكون العلاقات بين العمال والقادة متميزة بالاجتماعية والحميمية في التعامل مما ينعكس على الأداء والإنتاجية ككل.

3-5- المناخ الأبوي: ويكون القائد فيه دكتاتورا متسلطا يهتم فقط بالوصول إلى الهدف أو الأهداف المرسومة والإنتاجية على حساب العمال.

3-6- المناخ المغلق: يسود المناخ المغلق فتور بسبب عدم إشباع العمال لحاجاتهم الاجتماعية، وبالتالي انخفاض روحهم المعنوية فالتركيز يكون فقط على الإنتاجية، كما يتميز بالمركزية في اتخاذ القرارات .

4- **أبعاد المناخ التنظيمي:** تتحدد أبعاد المناخ التنظيمي عادة بالعوامل الداخلية لبيئة المؤسسة وهي كما يلي ²⁵: مرونة التنظيم، طبيعة العمل، أهمية الإنجاز، أهمية التنمية الإدارية والتدريب، أنماط السلطة، أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين، أنماط الثواب والعقاب بالإضافة إلى الأمن الوظيفي.

5- **عناصر المناخ التنظيمي:** تتداخل عناصر المناخ التنظيمي مع أبعاده ولكن تعد العناصر الإطار الأعم والأشمل ويمكن تصنيفها في العناصر التالية ²⁶: _ مع الإشارة أن من أهم هذه العناصر وهو القيادة التنظيمية قد تم التفصيل فيها في عنصر سابق باعتباره متغيراً مستقلاً لهذه الدراسة.

5.1- الهيكل التنظيمي: يدل على المستويات الإدارية التي تكوّن المؤسسة من وحدات وأقسام، ويحدد نمط السلطة وأسلوب اتخاذ القرارات، والهيكل التنظيمية على أشكال كالنموذج الآلي والعضوي و... الخ ، وقد تتسم بالمرونة المساعدة على المشاركة في اتخاذ القرارات والإبداع ومنها غير المرنة الذي لا يعمل على خلق فرص التأقلم بين المتغيرات المختلفة داخل التنظيم كالتنظيمات غير الرسمية و... الخ.

5.2- نمط الاتصال: من خلال التركيز على الاتصال ذو الاتجاهين من أعلى إلى أسفل والعكس لأنه الأنجع ويتيح للعمال فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات على عكس الاتصال ذو الاتجاه الواحد (النازل) الذي يؤدي بالعمال إلى التبعية والخمول في التفكير كون آرائه لا تؤخذ بعين الاعتبار لدى القادة .

5.3- المشاركة في اتخاذ القرارات: تؤدي إلى خلق الانسجام في بيئة العمل لأن آراء العمال وأفكارهم ومقترحاتهم تؤخذ بعين الاعتبار.

5.4- طبيعة العمل: يتجسد هذا العنصر في طبيعة العمل من حيث أنه روتيني يبعث على الملل والفشل وزيادة الإهمال أو العكس وهو الأفضل والأحسن.

5.5- التكنولوجيا: هي من متطلبات العصر وتفرض نفسها على كل مؤسسة كونها تحقق عديد المزايا إلا أن استخدامها أيضاً له مآخذ كالبطالة وخفض الروح المعنوية من حيث أن العامل يعتبر نفسه مجرد آلة تعمل.

رابعاً- عرض وتحليل البيانات الميدانية:

لقد تم الاعتماد على المتوسط الحسابي لتحديد طبيعة العلاقة بين القيادة والمناخ التنظيمي كما تم استخدامه لقياس اتجاه العمال فيما يخص عبارات الاستمارة وهذا بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي بالطريقة التالية:

المدى: 5-1=4

طول الفئة: المدى على عدد البدائل $0,80 = 5/4$ وتم البدء بأقل فئة وأضيف لها الطول المتمثل في 0,80.

[01 ، 1,80] تدل على العبارة غير موافق بشدة

[1,8 ، 2,60] تدل على العبارة غير موافق

[2,60 ، 3,40] تدل على العبارة محايد

[3,40 ، 4,20] تدل على العبارة موافق

[05 ، 4،20] تدل على العبارة موافق بشدة

1_ طبيعة القرارات ومناخ العمل: يهدف هذا المحور إلى معرفة تأثير طبيعة القرارات الإدارية المتخذة من طرف القادة على مناخ العمل مجسدة في العبارات من 06 – 12 باعتبار اتخاذ القرارات أداة القائد في عمله داخل المؤسسة عموماً. حيث يقرر ما يجب عمله ومن يقوم به ومتى يتم القيام به و...، كما يستخدمه لمجابهة كل العراقيل التي قد تصادف المؤسسة. كما أن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة القادة ومدى فهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها كونها عملية متداخلة مع جميع وظائف ونشاطات الإدارة، إضافة إلى إشراك العمال باعتبارها تحمل من الديمقراطية وتفيد في تحفيز العمال من نواحي عدة منها الأداء الفعال كما تساهم في خلق مناخ تنظيمي متناسق ومنسجم، خاصة مع التطور الذي شهدته الإدارة الحديثة والتطور التكنولوجي ونمو ما يسمى بالقيم الجماعية الحديثة التي أدت إلى تعقد الدور الذي يقوم به القائد مما استدعى ضرورة تطبيق مبدأ المشاركة عموماً والمشاركة في اتخاذ القرار على وجه الخصوص. وباحتساب المتوسط الحسابي للعبارة 6 والمقدر بـ 3.86 الدال أن القرارات الخاصة بالعمل تتخذ دون الأخذ بآراء العمال ربما لأن هذه القرارات تتلاءم والأهداف المرجوة وهو ما تؤكده العبارة 12 بمتوسط حسابي قدره 3.73 دال على الموافقة، وتؤكد أيضاً العبارة 11 بمتوسط حسابي قدره 02.03 دال أيضاً على عدم الموافقة بأن القرارات لا تتخذ كما هو واجب بل هم يقومون بإنجازها كما هو مطلوب منهم وهذا راجع ربما إلى استعمال المشرفين لنوع القيادة الأوتوقراطي الخير عن طريق استخدامهم لأسلوب الإقناع في المعاملة، أو أسلوب القيادة الأوتوقراطي اللبق من خلال المرونة في التعامل مع العمال وإعطائهم قدراً من المشاركة في اتخاذ القرارات، في حين دلت العبارات 8، 9، 10 على الحياد بمتوسطات حسابية قدرت بـ 3،26 و 2،92 و 3 على التوالي.

2_ العلاقات المهنية ومناخ العمل: يهدف هذا المحور إلى إبراز دور العلاقات المهنية بين العمال والقادة باعتبارها أساس تكون الجماعات وفرق العمل الفعالة من خلال تحسين ظروف العمل والعدالة في تقديم الحوافز والترقيات و...، وبمتوسط حسابي دال على عدم الموافقة قدره 2.40 مؤكداً أن المشرفين لا يعملون على تحسين ظروف العمل وهذا السبب ربما هو الذي يجعلهم غير مرتاحين في التعامل مع المشرفين بمتوسط حسابي قدره 3.40 دال على الموافقة وتأثير هذا كله على الاستقرار والأداء والرضى و...الخ.

وعلى الرغم من أن 3.86 هو المتوسط الحسابي للعبارة رقم 16 والدالة على الموافقة بأن العمال تحصلوا على المكافآت المادية والترقية من خلال متوسط سنهم المقدر بـ 44 سنة وهذا مرتبط بالخبرة. إلا أنهم يؤكدون أن فرصهم في الحصول على هذه المكافآت المادية والترقية غير متساوية مع زملاءهم بمتوسط حسابي قدره 2.4 نظراً لبروز العلاقات الشخصية في التعامل وتلبية مختلف المطالب الخاصة بالعمل بمتوسط حسابي قدره 4.33 الدال على الموافقة الشديدة على العبارة 18 من الاستمارة، وتؤكد العبارتين 20 و 21 بمتوسطات حسابية مقدرة على التوالي بـ 3.6 الدالة على الموافقة و 2.46 الدالة على عدم الموافقة .

3_ **كفاءة القيادة و مناخ العمل:** الملاحظ أن أغلب متوسطاته الحسابية تميل إلى الحياد في الإجابة على عبارات الإستمارة إلا أن هناك عبارات دالة على عدم الموافقة وكذا الموافقة مثل العبارة القائلة بأن القيادة ليست أهلاً للمسؤولية بمتوسط حسابي قدره 4.43 والدال على الموافقة الشديدة كون القيادة بالإضافة إلى الخبرة هناك سمات أخرى وجب التمتع بها وهي كثيرة أهمها الكفاءة مجسدة في النشاط الدائم والعمل الدؤوب وحب الاستطلاع والحنكة في التعامل مع المشاكل والقدرة على تحليل المواقف بشكل سريع ومستمر و... الخ. لكن ومن خلال إجابات المبحوثين حول العبارة 30 صرحوا أن المشرفين ليسوا أهلاً للمسؤولية بمتوسط حسابي دال على الموافقة الشديدة وقدره 4.43 .

أما العبارة 27 فدللت على عدم الموافقة بأن أداء المرؤوسين يقيم بطريقة عادلة بمتوسط حسابي قدره 2.26 ربما هذه العبارة مرتبطة بعبارات سابقة كالمحسوبية في التعامل وقضاء الحاجات داخل العمل، وانعكاس هذا على أداء ومردودية ورضى و... المرؤوسين سلباً وبالتالى على المؤسسة ككل، ليكون المتوسط الحسابي للعبارة 33 والمقدر بـ 1.96 دال على تأكيد المبحوثين بأن المؤسسة لا تعرف أي تقدم أو تطور فهي في مستوى معين من الإنتاج فقط حتى لا تسقط .

خامساً- نتائج الدراسة: بينت نتائج أن القيادة لا تساهم في توفير مناخ إيجابي بوجه عام ويعود ذلك أساساً إلى طبيعتها السلطوية فهي لا تهتم بأراء العامل وبردود أفعاله إزاء قراراتها.

- يطغى على العلاقات المهنية العلاقات الشخصية، وهذا ما يجعل العامل يستعمل الوساطة في تحقيق مطالبه، وتعد هذه الظاهرة متفشية في أغلب المؤسسات العمومية التي لا تحكمها معايير الكفاءة والأداء، إذ صرح المبحوثين بأنهم لا يقيمون بطريقة عادلة وشفافة.

- لا تتمتع القيادة بالكفاءة المطلوبة وهذا ما جعل المبحوثين يميلون إلى الحياد في العبارات التي تتعلق بالكفاءة والانضباط مما يوحي ضمناً بعدم توفر هذه الصفات فيهم، والأهم من ذلك فإن المبحوثين صرحوا بعدم الموافقة بأن القيادة تساهم في تطور المؤسسة، مما يدل على أنها لا تحقق أداءاً إيجابياً الأمر الذي يدعو إلى القول أن القيادة لا تساهم في إيجاد مناخ عمل إيجابي.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة 1×	غير موافق 2×	محايد 3×	موافق 4×	موافق بشدة 5×	المجموع 30÷	المتوسط الحسابي
6	تتخذ القرارات دون الاهتمام بأرائي كعامل	05	01	02	07	15	3.86	موافق
7	القرارات المتخذة غير فعالة في تسوية المشاكل	16	08	00	06	00	1.86	غير موافق
8	تثير بعض القرارات تذمر العمال	05	03	03	17	02	3.26	محايد
9	أشعر بعدم الرضى إزاء بعض القرارات	05	06	07	10	02	2.93	محايد
10	تؤخذ أفكارى وآرائى بعين الاعتبار من طرف مشرفى عند اتخاذه للقرارات المتعلقة بعملى	00	12	08	08	02	03	محايد
11	لا تنفذ القرارات المتخذة بالشكل المطلوب	15	06 ج	03	05	01	2.03	غير موافق
12	تتلاءم القرارات المتخذة مع الأهداف المرجوة	03	03	00	17	07	3.73	موافق

جدول رقم 01 يوضح طبيعة القرارات ومناخ العمل

بوعفان أمينة، حامد خالد

الرقم	العبارات	غير موافق بشدة 1×	غير موافق 2×	محايد 3×	موافق 4×	موافق بشدة 5×	المجموع 30÷	المتوسط الحسابي
13	يعمل مشرفي جاهدا على تحسين ظروف عملي حتى أحس بالراحة	06	14	04	04	02	02.4	غير موافق
14	لا أكون مرتاحا أثناء التعامل مع المشرف	02	09	02	09	08	3.4	موافق
15	يأخذ مشرفي برأيي في مختلف الأمور المتعلقة بعمل	01	17	05	07	00	2.60	محايد
16	في مناصبي الحالي تحصلت على مكافآت مادية وترقية	00	07	00	13	10	3.86	موافق
17	فرصتي في الحصول على المكافآت المادية والترقية متساوية مع زملائي	06	13	05	05	01	2.4	غير موافق
18	أضطر لاستعمال العلاقات الشخصية لتلبية مطالبي في العمل	00	05	01	03	21	4.33	موافق بشدة
19	يتحيز مشرفي لبعض الرؤوسين بسبب كفاءتهم في العمل	01	06	11	06	06	3.33	محايد
20	يتحيز مشرفي لبعض الرؤوسين نتيجة علاقات شخصية بحتة	01	03	03	23	00	3.6	موافق
21	أثق في وعود مشرفي والمسؤولين ككل داخل المؤسسة	00	17	12	01	00	2.46	غير موافق
22	عند قيامي بعمل مميز أجد تقديرا من مشرفي	00	03	07	16	04	3.7	موافق
23	أنا مطلع على كل ما يجري داخل المؤسسة	00	01	00	23	06	4.13	موافق
24	يقدر مشرفي إمكانياتي في أداء المهام المطلوب مني إنجازها	02	15	10	03	00	2.46	غير موافق
25	يطلب مني مشرفي العمل بانضباط من حيث الوقت والنوعية في الأداء	03	03	05	19	00	3.33	محايد
26	أستطيع أن أعبر عن رأيي بحرية ودون خوف من مشرفي فيما يتعلق بمهامي	08	03	04	13	02	2.93	محايد

جدول رقم 02 يوضح العلاقات المهنية ومناخ العمل

الهوامش

- ¹ - يعقوب حسين نشوان وجميل عمر نشوان: السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، ط2، عمان، 2004، ص 226.
- ² - حسين حريم: القيادة الإدارية (مفهومها وأنماطها)، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 4، جامعة الكويت، الكويت، 1977، ص 21.
- ³ - خواجه عبد العزيز: مدخل إلى علم النفس الاجتماعي للعمل، دار العرب، الجزائر، 2005، ص 47.
- ⁴ - معن عياصرة ومروان بني محمد: القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد، الأردن، 2008، ص 138.
- ⁵ - بشار يزيد الوليد، المفاهيم الإدارية، دار الراية، عمان، 2005، ص 251.
- ⁶ - محمد سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط4، الأردن، 2008، ص 265.
- ⁷ - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 266.
- ⁸ - علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار الحامد، عمان، 2006، ص ص 38، 39.
- ⁹ - علي أحمد عبد الرحمان عياصرة: القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، مرجع سابق، ص 40.
- ¹⁰ - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، الأردن، 2007، ص 162.
- ¹¹ - كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس (سلوك الفرد والجماعة في التنظيم)، دار الفكر، ط3، عمان، 2004، ص 212.
- ¹² - انتصار يونس: السلوك الانساني، المكتبة الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 240.
- ¹³ - حسين عبد الحميد رشوان: العلاقات الإنسانية في مجالات علم النفس، علم الاجتماع، علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1997، ص ص 245، 246.
- ¹⁴ - رافدة عمر الحريري: إعداد القيادات الإدارية لمدارس المستقبل في ضوء الجودة الشاملة، دار الفكر، عمان، 2007، ص ص 117، 118.
- ¹⁵ - محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة)، دار الشروق، ط2، عمان، 2003، ص ص 189، 188.
- ¹⁶ - جودة بني جابر: علم النفس الاجتماعي، دار الثقافة، عمان، 2004، ص ص 203، 202.
- ¹⁷ - سامر جلدة: السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة، عمان، 2009، ص ص 151، 152.
- ¹⁸ - ربيعي مصطفى عليان: أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء، عمان، 2007، ص 187.
- ¹⁹ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، ط3، عمان، 2005، ص 305.
- ²⁰ - واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2006، ص 24.
- ²¹ - المرجع السابق نفسه.
- ²² - خضير كاظم حمود الفريجات وموسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي: السلوك التنظيمي (مفاهيم معاصرة)، دار إثراء، عمان، 2009، ص 258.
- ²³ - واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، دار الحامد، ط2، عمان، 2011، ص 34.
- ²⁴ - واصل جميل المومني: المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، ط2، مرجع سبق ذكره، ص ص 34، 35.
- ²⁵ - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص ص 307، 306.
- ²⁶ - محمد حسن محمد حمادات: السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، مرجع سبق ذكره، ص 37.