

المناخ التنظيمي: المفهوم، والعوامل المؤثرة في فعاليته.

أ. خالد بوشارب بولوداني

أ.د: اسماعيل قيرة

جامعة قسنطينة 2

ملخص الدراسة:

يشكل المناخ التنظيمي مبحثاً أساسياً في الدراسات السوسيوتنظيمية، كونه يعبر عن؛ النظم، السياسات، والظروف السائدة في الوسط التنظيمي، والتي تلعب في مجملها آثاراً فاعلة في سلوك الفرد والجماعة والمؤسسة ككل. لذلك يعتبر موضوع المناخ التنظيمي محور ارتكاز العديد من الدراسات العلمية والمداخل النظرية. وعليه نحاول في هذه الفقرة، التعرف على مفهوم المناخ التنظيمي، رغم تباين التعريفات المقدمة له لتباين ايدولوجيات الباحثين، مع محاولة عرض أهم المداخل النظرية المتعلقة بالمناخ التنظيمي، وتحديد مكوناته، أنواعه، بالإضافة إلى العوامل المؤثرة في فعاليته.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، النظم، المكونات المادية، الفعالية.
مقدمة.

إن للمناخ التنظيمي أهمية بالغة في مجال التفاعل بين الفرد العامل وبيئته التنظيمية، من خلال ترصين سلوكه الأخلاقي والوظيفي وتعديل اتجاهاته، وهذا ما أقرته العديد من نظريات التنظيم، حيث نجد النظريات الكلاسيكية نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق، قائم على مبدأ تقسيم العمل، الضبط الصارم، المركزية في اتخاذ القرارات، والاتصال الواحد (النازل) كمحددات للمناخ التنظيمي، أما النظريات النيوكلاسيكية فقد اهتمت بالجوانب النفسية والاجتماعية من خلال دعمها للعلاقات التنظيمية ومرونة نمط الاتصال، في حين ركزت النظريات الحديثة على محاولة المزج بين الجانب المادي والمعنوي للمناخ التنظيمي، حيث اعتمدت القيادة الديمقراطية القائمة على المشاركة، الرقابة المرنة، وفتح قنوات الاتصال وتسريع عملية نقل وتبادل المعلومات من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة.

أولاً: تعريف المناخ التنظيمي.

كلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة المميزة لموقع جغرافي ما عن غيره من المواقع الأخرى، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل، على اعتبار التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به، فيؤثر فيها ويتأثر بها.⁽¹⁾

وفي إطار تطور الفكر التنظيمي المعاصر، حظي مفهوم المناخ التنظيمي باهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين في مختلف الحقول العلمية، خاصة العلوم الاجتماعية والسيكولوجية. وتتعدد الاتجاهات والمدارس الفكرية والمنطلقات الإيديولوجية لهؤلاء المفكرين والباحثين، فقد اختلفت تعريفاتهم للمناخ التنظيمي.

فنجد تعريفات تضيق من مجال المناخ التنظيمي، وتحصره في البيئة الداخلية فقط، كتعريف "لتوين وسترنجر"، حيث يعرفان المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة والمدركة بصورة مباشرة من الأفراد الذين يعملون في هذه البيئة، والتي يكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"⁽²⁾، حيث يركز هذا التعريف على مدى التأثير المباشر للخصائص المميزة لبيئة العمل في سلوكيات ودوافع العاملين.

كما يعرف "هاني عبد الرحمن صالح الطويل"، المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة الخصائص التي يدركها ويشعر بها العاملون في النظام بما تميز بيئة العمل، سواء شعر العاملون بذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة، ويكون لها انعكاس أو تأثير على دوافعهم وسلوكهم"⁽³⁾، حيث يشير هذا التعريف إلى أهمية الخصائص التنظيمية المميزة لبيئة العمل وما يترتب عليها من آثار مباشرة أو غير على سلوك العاملين وكفاءتهم المهنية.

ويعرف أيضا "بريتشارد وكرايسك" المناخ التنظيمي على أنه: "صفة البيئة الداخلية للمنظمة، ذات استمرارية نسبية، تعمل على تمييزه عن غيره من باقي التنظيمات والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم، خاصة الأطر العليا، حيث يدركها أفراد التنظيم وتعمل كأحد مصادر الضغوط نحو توجيه الأنشطة".

ويأتي أيضا تعريف "القريوتي" ضمن نفس المدخل ليؤكد على مدى أهمية المناخ التنظيمي في التأثير على سلوك العاملين من خلال انعكاس خصائص البيئة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة في أذهان العمال، هذه الصورة التي يحددها المناخ التنظيمي؛ هي التي توجه سلوك الأفراد العاملين وتحدد اتجاهاتهم، حيث يعرف المناخ التنظيمي على أنه: "انعكاس لخصائص بيئة التنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي"⁽⁴⁾.

وفي نفس السياق نجد تعريف "محمود سلمان العميان" الذي يعرف المناخ التنظيمي على أنه: "البيئة الداخلية المادية وغير المادية، التي يعمل الفرد في إطارها"⁽⁵⁾.

كما يحصر "كمال محمد المغربي" المناخ التنظيمي هو الآخر في تلك العناصر التي تضمها البيئة الداخلية للعمل، حيث يعرف المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه، وذلك لأنها تتمتع بدرجة عالية من الاستقرار والثبات النسبي"⁽⁶⁾، إذ يؤكد "المغربي" على أهمية خصائص البيئة الداخلية في التأثير على سلوكيات واتجاهات العمال، كونها تتميز بنوع من الثبات النسبي كالقيم والعادات، عكس خصائص البيئة الخارجية كالأسواق والأسعار التي تتميز بعدم الاستقرار.

كما يصب تعريف "بيرجون" أيضا في نفس السياق، حيث يعرف المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة خصائص دائمة نسبيا للمنظمة، والمدركة من طرف أعضائها والتي لها دور في إعطاء بعض الشخصية للمنظمة، للتأثير في سلوك الأعضاء واتجاهاتهم"، أي أنه يشير من خلال هذا التعريف إلى دور المناخ في بناء شخصية المنظمة، مما يؤثر على سلوك العاملين واتجاهاتهم، وبالتالي أدائهم وفعاليتهم.

في حين نجد تعريفات أخرى حاولت توسيع نطاق المناخ التنظيمي، ليشمل البيئة الخارجية أيضا، ومن هذه التعريفات نجد، تعريف "هاني عبد الرحمن صالح الطويل"، حيث يؤكد الباحث من خلال هذا التعريف على مدى أهمية البيئة الخارجية في التأثير على سلوك الأفراد من خلال تأثيرها على مشاعرهم وإدراكهم، فيعرف بذلك المناخ التنظيمي على أنه: "مجموعة الصفات والخصائص المدركة عن تنظيم معين أو عن أنظمتها الفرعية التي تتولد عن الكيفية التي يتعامل بها النظام مع أعضائه ومع البيئة المحيطة به"⁽⁷⁾.

وكذلك تعريف "خضير كاظم حمود" الذي ربط المناخ التنظيمي بالبيئة الخارجية للمنظمة، حين عرفه على أنه: "يشير إلى مجموعة السمات والخصائص التي تتسم بها بيئة المنظمة، والتي تؤثر في الأطر السلوكية للأفراد والجماعات والمنظمات على حد سواء، والتي يتحدد بمقتضى تأثيرها في تحقيق سبيل الرضا والتحفيز، أو يعكسه على إمكانية المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية"⁽⁸⁾، أي أن سلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به، وباتجاهه نحو تلك البيئة حسب إدراكه لها، فإذا كان تصوره إيجابيا نحو تلك الخصائص والمميزات يكون سلوكه إيجابيا مما يزيد من فعالية أدائه، أما إذا بني تصورا سلبيا نحو تلك الخصائص فإن ذلك ينعكس على أدائه وسلوكه بشكل سلبي أيضا.

ويصب ضمن هذا السياق أيضا تعريف "رياض ستراك" الذي يرى أن المناخ التنظيمي "يعبر عن منظومة من الخصائص والمميزات لأي منظمة كانت، والتي في ضوئها يتم إدراك العاملين لتلك المميزات المحيطة بالمنظمة، وهذا عن طريق خبراتهم و تجاربهم فيها".⁽⁹⁾

من مجمل التعريفات السابقة، وعلى اختلاف مداخل تصنيفها، يمكن صياغة تعريفا إجرائيا للمناخ التنظيمي مفاده: "هو مجموعة الخصائص والصفات التي تميز بيئة العمل الداخلية للمؤسسة، كما يدركها الأفراد العاملين، والتي يكون لها تأثير على سلوكهم التنظيمي".

ثانيا: المداخل النظرية لدراسة المناخ التنظيمي.

لقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع المناخ التنظيمي من منظورات متباينة، وبتعدد المنطلقات الأيديولوجية للباحثين تعددت التصنيفات لهذه المقاربات النظرية بدءا بالنظريات الكلاسيكية مروراً بالنظريات النيوكلاسيكية، ووصولاً إلى النظريات الحديثة.

1 - النظرية الكلاسيكية:

ظهرت النظريات الكلاسيكية في أمريكا وأوروبا في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين وارتبطت بشكل كبير بتحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال ضبط عملية العمل وتحسين الأداء، مركزة في ذلك على جملة من المبادئ كتطبيق القواعد البيروقراطية في عملية العمل، الاتصال الرسمي، تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ووحدة الأمر والتوجيه، ومن بين هذه النظريات ذات الارتباط بالمناخ التنظيمي:

أ - النظرية البيروقراطية:

ظهرت هذه النظرية في القرن التاسع عشر كأول نظرية علمية اهتمت بدراسة البناء التنظيمي، والتي يعود الفضل في إرساء قواعدها إلى "ماكس فيبر" الذي انطلق من تعريفه للبيروقراطية والتي تشير إلى الجهاز الإداري للتنظيمات وكيف يؤثر على السلوك التنظيمي.⁽¹⁰⁾ بعد ذلك وضع "فيبر" النموذج المثالي لدراسة التنظيم الذي أطلق عليه الأسلوب الإداري الرشيد لتحليلاته الموضوعية الدقيقة والرشيدة، حيث يعتقد أن النظام العقلي ركيزة فعالية الإدارة، ويضم بقوة مطلق السلطة خصائص عقلية مناسبة في المنظمات تعتمد منطق العمل والرشد⁽¹¹⁾، وقد اعتمد "فيبر" المناخ المغلق من أجل الزيادة في الإنتاجية، حيث سعى إلى تحقيق أهداف التنظيم أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال، كما نظر للتنظيم على أنه نسق مغلق يتخذ الجهاز الإداري فيه تنظيماً هرمياً يمكن تقسيمه إلى ثلاث مستويات:-

- ◆ المستوى الأول: ويتمثل في الإدارة العليا؛ ويقع في قمة الهرم الإداري، مهمته صياغة الأهداف العامة للتنظيم.
- ◆ المستوى الثاني: فيتمثل في الإدارة التنفيذية؛ والتي تتجلى مهمتها في وضع الخطط التنفيذية اللازمة لتنفيذ الأهداف والإشراف على عمليات تنفيذها، وتسليم التقارير للسلطة العليا.
- ◆ المستوى الثالث: ويتمثل في الإدارة الدنيا، والتي تتولى مهام تنفيذ عمليات الإدارة التنفيذية.

ومن خلال هذا التنظيم الهرمي للجهاز الإداري يتضح بأن البيروقراطية عند "فيبر" تسعى إلى توفير مناخ تنظيمي مغلق يحقق أهداف التنظيم بشكل منظم ومحدد، معتمدة في ذلك على التسلسل الهرمي للسلطة، والضبط الصارم المبني على قيم الرشد والعقلانية من خلال التطبيق الصارم للقواعد البيروقراطية.⁽¹²⁾

ب - نظرية الإدارة العلمية.

نشأت وتطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين في الولايات المتحدة الأمريكية، نتيجة المشكلات التي مست المؤسسات الصناعية، كتدني مستوى الإنتاج وتذبذبه، تفاقم اللامبالاة والإسراف... ، وذلك لانعدام

الخبرة أو التدريب بالعمل الصناعي لدى العمال، خاصة وأهم كانوا هم الذين يحددون بأنفسهم مستويات الإنتاج التي تناسبهم.⁽¹³⁾

وهذا ما لفت نظر "تايلور" وزملاؤه، فسعوا إلى وضع حلول كفيلة لهذه المشاكل، من خلال اعتماد الأسلوب العلمي في اختيار العمال والطريقة العلمية في سير عملية العمل.

وقد أعار "تايلور" مسألة صحية المناخ اهتماما بالغا، بتركيزه على الظروف الفيزيائية، الرقابة اللصيقة، والضبط الصارم، إذ يرى أنه: "ولكي تصبح وحدة الأمر ممكنة لابد من تضيق نطاق الإشراف، وبالتالي يمكن جعل الرقابة والإشراف على أساس رجل لرجل Man TO Man. بمعنى لكل عامل شخصا معيناً يشرف عليه ويراقبه".⁽¹⁴⁾

وبهذا يكون "تايلور" قد اعتبر الإنسان مجرد آلة لا يمكنه الإبداع، وإنما يعمل على تنفيذ مهام معينة في أوقات محددة تحت رقابة صارمة، وأن هذا الإنسان لا يدفعه إلى العمل إلا الخوف والطمع وأنه يجب المنافسة لقاء أجر أكبر، وأنه إذا توفر لهذا الإنسان مناخ تنظيمي ملائم من حيث الإضاءة والتهوية والرطوبة وغيرها من الظروف الفيزيائية للمصنع، فإنه لا يكون له الحق في التذمر أو الشكوى.⁽¹⁵⁾

ج - نظرية التكوين الإداري:

لقد جاءت نظرية التكوين الإداري بفكرة ملازمة تقريبا للأفكار والمبادئ التي جاءت بها نظرية الإدارة العلمية من حيث التركيز على العمليات الداخلية للتنظيم، والاهتمام بمظاهر الأداء المادي والفسولوجي للعمال⁽¹⁶⁾ كمحددات لصحة المناخ التنظيمي، إلا أنهما اختلفتا في بعض المبادئ الأخرى التي تعطي صفات أخرى للمناخ التنظيمي كالتشجيع على المبادرة والمبادأة وغيرها.

وتنحصر نظرية التكوين الإداري في أعمال كل من "لوثير جوليك" و "ليندال إرويك" و "موني وريللي" و "هنري فايول"؛ هذا الأخير الذي يعد أحد مؤسسي الفكر الإداري الحديث، خاصة وأن أفكاره كانت ممتزجة بخبرته الواقعية، حيث حدد ستة (06) أنشطة اعتقد أنها تمارس في كل المستويات، وهي؛ الأنشطة الفنية، الأنشطة التجارية، الأنشطة المالية، الأنشطة المتعلقة بالأمن، والأنشطة المحاسبية، والأنشطة الإدارية.⁽¹⁷⁾ كما اهتم "فايول" بالأعمال والوظائف الإدارية، حيث قام بتحديد خمس وظائف للمديرين، تمثلت في؛ التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، والرقابة.⁽¹⁸⁾

وقد أعطى أهمية كبيرة لمسألة المناخ التنظيمي، حين أوضح ذلك من خلال المبادئ الأربعة عشر، التي تمثل في مجملها قيما تنظيمية، وضعها كركائز تقوم عليها الإدارة من أجل الوصول إلى تحقيق الكفاية الإدارية، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، ومن أهم هذه المبادئ؛ مبدأ عدالة المكافأة والتعويض، مبدأ المساواة، مبدأ المبادأة، ومبدأ الفريق والتعاون لتوفير مناخ تنظيمي قائم على أساس العدالة التنظيمية، ويعمل على تنمية روح الجماعة، ومنح نوع من الحرية لفريق العمل من خلال تشجيع المبادرات لتحقيق أهداف المنظمة.⁽¹⁹⁾

2 - النظريات النيوكلاسيكية:

لقد جاء تركيز هذه النظريات على الجوانب الاجتماعية والنفسية في العمل كمحددات للمناخ التنظيمي، وذلك كرد فعل على النظريات الكلاسيكية التي اهتمت بالتنظيم الرسمي والجوانب المادية. وقد أدرجنا تحت ضوء هذه المدرسة النيوكلاسيكية عدد من النظريات أهمها:

أ - نظرية العلاقات الإنسانية:

ظهرت هذه الحركة في النصف الثاني من القرن التاسع عشر، كنتيجة ورد فعل على النظريات الكلاسيكية التي تناولت التنظيم من خلال الجوانب الرسمية وعوامل الرشد الكاملة، وهذا ما رفضته حركة العلاقات الإنسانية ووضعت بدلا منه مبدأ الرشد

الحدود؛ الذي يأخذ في الاعتبار القيود المادية والطبقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته. (20)

وتقوم هذه الحركة على أفكار "إلتون مايو" الذي وجه اهتمامه للعنصر البشري واعتبره أهم عناصر المؤسسة التي تضمن بقائها واستمرارها، من خلال صياغته لفرضية مفادها؛ أن الفرد بالمنظمة يمكن أن يؤثر على الإنتاج، وبالتالي فإن رفع معدل الإنتاج يعتمد على فهم طبيعة الفرد وتشجيعه وتكييفه مع المناخ التنظيمي السائد. (21)

وقد توصل "إلتون مايو" وزملائه من خلال التجارب والأبحاث التي قاموا بها في مصانع "الهاوثورن" التابعة لشركة "وسترن إلكترونيك" إلى أن العلاقات الإنسانية المميزة للبيئة التنظيمية لها تأثير في السلوك التنظيمي. (22) حيث أكدوا على ضرورة عمل القيادة على تحقيق التقارب بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي من خلال إشراك العمال في عملية الإدارة، والاهتمام بالاتصالات بين مختلف أجزاء التنظيم وضرورة العمل الجماعي (23)، كما اعتبرت هذه الحركة الفرد كل متكامل تحكمه اعتبارات سيكولوجية معينة تجعله يتصرف بوحى من مشاعره. (24)

وبهذا تكون حركة العلاقات الإنسانية قد ركزت في مسألة المناخ التنظيمي على القيادة الديمقراطية، وتشجيع العمل الجماعي، وتنمية الاتصالات بين مختلف المستويات التنظيمية (25)، كضرورة لإشباع الرغبات الإنسانية للأفراد، حتى يشعرون بالرضا وترتفع روحهم المعنوية فيتعهدون إلى تحسين الأداء وتنمية الإبداع التنظيمي (26)، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

ب - نظرية الفلسفة الإدارية:

يعتبر "دوجلاس ماكريجور" من أبرز أنصار الحركة الإنسانية من خلال نظريته الفلسفة الإدارية التي قدمها في هذا المجال، والتي قامت على افتراض أساسي وهو لكل مدير فلسفته الإدارية ونظريته الخاصة التي تتحدد من خلال قيمه وعاداته الاجتماعية التي تؤثر في سلوكه التنظيمي وتصنع تصرفاته بطابع معين (27)، أي أن السلوك العام للعمال يخضع للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، والذي يتحدد من خلال فلسفة المدير، لذلك وجب تفسير سلوك العمال بشكل يوفق بين أهدافهم وأهداف المؤسسة التي يعملون فيها.

وقد جاءت نظرية الفلسفة الإدارية هي الأخرى كرد فعل على المبادئ التي جاءت بها النظريات الكلاسيكية التي نادى بوحدة الأمر، التخصص الوظيفي، الضبط الصارم وتحديد نطاق السلطة؛ هذه الأخيرة التي اعتبرت النظريات الكلاسيكية الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الأفراد واتجاهاتهم، وهذا ما اعترض عليه "ماكريجور" حين اعتبر السلطة مجرد نوع من عدة أنواع لأساليب التأثير على السلوك الإنساني، كعمليات الإكراه المباشر وأساليب الإغراء، بالإضافة إلى تركيزه على السلطة غير الرسمية، وخلق الثقة بين العمال، مع المرونة في تصميم العمل مما يسمح للأفراد بإبراز طاقاتهم وإبداعهم في العمل، بالإضافة إلى تنمية المهارات في ممارسة السلطة المفوضة. (28)

وفي هذا الإطار يقدم "ماكريجور" نموذجين أطلق عليهما نظرية (X) والتي تمثل الفكر الكلاسيكي في التوجيه والتحكم، ونظرية (Y) التي يؤمن بها وتصور تأثيره بحركة العلاقات الإنسانية (29)، وسنعرض فيما يلي أهم الافتراضات التي قامت عليها كل من النظريتين:-

♦ الافتراضات التي قامت عليها نظرية (X):-

- ✓ الإنسان العادي يكره العمل ويحاول تجنبه قدر الإمكان.
- ✓ أغلب الناس يجب أن يجبروا على العمل بالخضوع للرقابة والتوجيه والتهديد بالعقاب لتحقيق أهداف التنظيم.
- ✓ الإنسان العادي يفضل أن يوجه من قبل شخص آخر متجنباً للمسؤولية.
- ✓ الإنسان العادي قليل الطموح يسعى للأمن والاستقرار قبل كل شيء. (30)

♦ الافتراضات التي قامت عليها نظرية (Y):-

- ✓ الإنسان لا يكره العمل بطبيعته.
- ✓ الاعتماد على الرقابة والتوجيه الذاتي دون حاجة إلى رقيب أو موجه خارجي.
- ✓ الالتزام بالأهداف يرتبط بمدى المكافأة (إشباع حاجاته) الذاتية نظير تحقيقها.
- ✓ الإنسان طموح ويسعى إلى تحقيق رغباته.
- ✓ الأفراد بصفة عامة لهم القدرة على الابتكار.⁽³¹⁾

وبهذا يكون "ماريجور" قد أولى المناخ التنظيمي أهمية بالغة حين أكد على مبدأ الرقابة الذاتية دون الحاجة إلى الموجه الخارجي، وهذا ما يؤكد دعم هذه النظرية إلى الحرية في العمل وتشجيع المبادرات وتنمية روح الإبداع وتأكيد مبدأ التكامل بين أهداف التنظيم وأهداف الفرد، من خلال إشراك العمال في الإدارة.

ج - نظرية الحاجات لـ "ابراهام ماسلو"

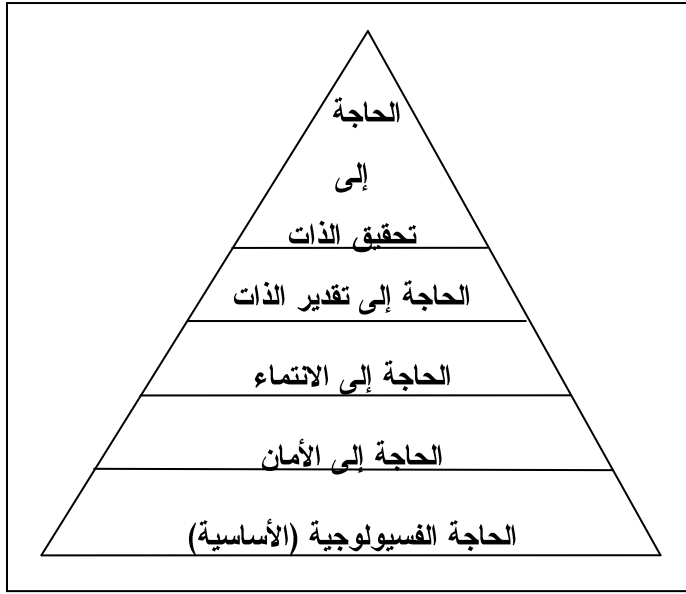
تقوم فلسفة "ماسلو" على البحث عن الحاجات التي تحفز الإنسان للعمل، حيث اعتقد أن ذلك يرجع لوجود خمس فئات من الحاجات الإنسانية طبقاً لترتيب وجودها علماً بأنه إذا ما تم إشباع إحداها تظهر الحاجات الأخرى التي لم يتم إشباعها. ويتجلى اهتمام "ماسلو" بالمناخ التنظيمي من خلال تركيزه على إشباع حاجات العاملين التي رتبها ترتيباً هرمياً في تكوينهم الجسمي والنفسي، فوضع أربع افتراضات تحكم مفاهيم نظريته تمثلت في:-

- ♦ إذا تم إشباع حاجة ما فإنها لا تعود دافعا للسلوك.
 - ♦ إن في كل إنسان شبكة حاجات معقدة مترابطة
 - ♦ إن الحاجات التي تقع في قاعدة الهرم يجب أن يتم إشباعها أولاً قبل الحاجات الموجودة في قمة الهرم.
 - ♦ تفوق السبل والطرق التي تشبع الحاجات العليا في عددها، الطرق التي تشبع الحاجات الدنيا.⁽³²⁾
- وتشمل تلك الفئات التي حددها "ماسلو" ما يلي:-

- ✓ الحاجات الفسيولوجية: وتمثل في تلك الحاجات التي يضمن بها الإنسان بقائه؛ كالمأكل والمشرب والملبس والسكن والنوم والراحة وغيرها، والتي تشكل في مجملها تلك الحاجات المادية التي يسعى الإنسان إلى إشباعها.
- ✓ الحاجة إلى الأمن: تظهر هذه الحاجات بعد إشباع الحاجات الفسيولوجية، وتتضمن الحماية من المخاطر المادية والصحية والتدهور الاقتصادي والاستمرار في الوظيفة وتأمين المركز الوظيفي.
- ✓ الحاجة إلى الانتماء: وهي أولى الحاجات الاجتماعية للفرد والحد الفاصل بين الحاجات التي تسبقها والحاجات التي تليها، وتمثل هذه الحاجات في رغبة الفرد بأن يكون عضو فاعل في الجماعة التي ينتمي إليها والتي يعمل معها.
- ✓ الحاجة إلى الاحترام: كحاجة الفرد إلى الشعور بالثقة والمركز الاجتماعي، والقيمة والكفاءة، وإلى رؤية ذلك الاحترام والاعتراف عند الآخرين مثل الحوافز والمكافآت.
- ✓ الحاجة إلى تقدير الذات: كحاجة الإنسان إلى الشعور بأهمية وجود جماعته وتطوير قدرته الإبداعية والابتكارية بالكل الذي يحقق إنجازاً عالياً.⁽³³⁾

وكل هذه الحاجات الأربع (الحاجة إلى الأمن، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة إلى الاحترام، الحاجة إلى تقدير الذات) حاجات نفسية يسعى العمال إلى تحقيقها في مكان العمل، والتي ترتبط بالمكونات المعنوية للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة. لذلك يمكن القول أن نظرية الحاجات "لماسلو" قد حاولت التركيز على الجوانب المادية والمعنوية في توفير المناخ التنظيمي الصحي للمؤسسات، إلا أنها ركزت أكثر على البعد المعنوي.

والتي مثلها "ماسلو" في شكل هرم كما هو موضح في الشكل التالي:
شكل رقم (01) هرم ماسلو في تدرج الحاجات⁽³⁴⁾.



لقد اعتمدت النظريات النيوكلاسيكية في تفسيرها للفعالية التنظيمية على المناخ العائلي من خلال سيادة العلاقات الاجتماعية في مكان العمل، والتركيز على مرونة العلاقات الوظيفية، والحوافز غير الاقتصادية عكس ما جاءت به النظريات الكلاسيكية، كما اهتمت أيضا النظريات النيوكلاسيكية بالقيادة الديمقراطية كأسلوب إداري قائم على أساس المشاركة والعمل الجماعي وكذلك فتح قنوات الاتصال.

3 - النظريات الحديثة:

لقد جاءت النظريات الحديثة كنتيجة للانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية والنيوكلاسيكية في دراسة التنظيم، بغية محاولة التحكم في المكونات المادية والمعنوية للبيئة التنظيمية من خلال التشجيع على المشاركة، فتح قنوات الاتصال واعتماد النظم والأساليب الإدارية الداعمة للإبداع والتجديد وتطوير قدرات الأفراد وتميئتها بما يتناسب مع التغيرات البيئية الحديثة، ومن أهم هذه النظريات نجد:

أ. نظرية Z:

تعتبر هذه النظرية تطويرا للنموذج الياباني في الإدارة الأمريكية، ليتماشى مع الثقافة الأمريكية التي تركز على الفردية وترتبط بين المكافآت والأداء، حيث تتم عملية التقييم مرة أو مرتين سنويا، ويتم التركيز فيها على الأداء أكثر منه على العلاقات غير الرسمية (نمط تنظيم أدهوقراطي)، كما يتم الاعتماد على العمل الجماعي في اتخاذ القرارات⁽³⁵⁾، وتستند هذه النظرية إلى جملة من الافتراضات تتمحور أساسا حول:-

- ✓ التوظيف طويل المدى.
- ✓ جماعية اتخاذ القرار.
- ✓ المسؤولية الفردية.
- ✓ التقييم البطيء والترقية.
- ✓ القياس الرسمي وغير الرسمي (الصريح والضمني).
- ✓ المسار الوظيفي المتخصص نسبيا.
- ✓ الاهتمام الشمولي بالموظف وأسرته.

✓ عدم اللجوء إلى التقييم الدوري.

ب. نظرية اتخاذ القرار:

يعتبر "هربرت سيمون" من أبرز ممثليها، حيث انطلق "سيمون" في تناوله للمناخ التنظيمي من خلال العديد من محدداته، ولعل أبرزها هو مفهوم اتخاذ القرار، واعتبره أساسا تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة، أي أن السلوك التنظيمي هو نتيجة حتمية لعمليات اتخاذ القرار التي تجري في التنظيم⁽³⁶⁾، كما تناول المناخ التنظيمي أيضا من خلال تركيزه على التفاعل بين أعضاء التنظيم كمتغير يؤثر في تكويناتهم النفسية، وبالتالي في كيفية اتخاذهم للقرارات. وقد عرف "سيمون" التنظيم على أنه: "هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد"، أي ضرورة اتصال الأفراد ببعضهم البعض وإنشاء علاقات بينهم من أجل التحكم في عمليات اتخاذ القرار. ويقدم "سيمون" نموذجا لما يسميه الرجل الإداري كبديل للرجل الاقتصادي الذي قدمته النظريات الكلاسيكية، ومن صفات هذا الرجل أنه يهدف إلى التوصل إلى حلول للمشاكل التي تواجهه، مع وضع صورة مبسطة للعالم المحيط به، من خلال البحث عن بعض البدائل المحتملة، والقواعد البسيطة في اتخاذ القرار.⁽³⁷⁾ كما تناول "سيمون" عامل التحفيز كمحدد للمناخ التنظيمي، من خلال المغريات التي يقدمها التنظيم لأعضائه، مع ضرورة تحقيق التوازن بين هذه المغريات والمساهمات التي يحصل عليها بالمقابل.⁽³⁸⁾

ج. نظرية الدافعية:

يعتبر "رنسيس ليكرت" مؤسس هذه النظرية، حيث قدم إسهاما جديدا لنظرية التنظيم مجسدا في النظرية المعدلة أو ما يعرف بنظرية الدافعية، حيث اهتم بالمناخ التنظيمي من خلال تركيزه على البناء الرسمي في التنظيم، وعرفت بالمعدلة لأنها اعتمدت في الأسس التي قامت عليها على تعديل التراث النظري الذي سبقها، وتستند هذه النظرية إلى أهمية العنصر البشري في العملية الإنتاجية، وتؤكد على مدى تأثير العوامل الاجتماعية والنفسية المميزة للبيئة التنظيمية على أداء الفرد العامل داخل التنظيم.⁽³⁹⁾ حيث ركز "ليكرت" على أهمية الدافعية التي تجاهلتها النظريات الكلاسيكية في تحقيق أهداف التنظيم، ويحدد العوامل الدافعة للعمل بين عوامل اقتصادية، وأخرى ذاتية؛ كالرغبة في الانجاز والتقدم وعوامل متعلقة بالأمن، وعوامل مرتبطة بالتجديد والابتكار.

وقد عرف "ليكرت" التنظيم على أنه تكوين إنساني يتوقف نجاحه على الأعمال التنافسة لأعضائه، كما أن له خصائص أساسية وأنشطة محددة⁽⁴⁰⁾، زيادة على ذلك، فقد حاول "ليكرت" إبراز ضرورة الاتصالات في الاتجاهين الرأسي والأفقي وفي كل الاتجاهات، كما اهتم أيضا "ليكرت" بدراسة أثر الجماعة في السلوك التنظيمي، واعتبر الجماعة هي وحدة التنظيم الأساسية، حيث أكد على أن الفرد الذي يتصف بالولاء والاندماج في العمل، يكون أكثر استعدادا لقبول أهداف وقرارات الجماعة.⁽⁴¹⁾

وأوضح أن نجاح التنظيم يتوقف على نوع وأسلوب القيادة، ورأى ضرورة تغيير نمط القيادة الذي يركز على الإنتاج إلى نمط قيادة يركز على العاملين، والذي أطلق عليه "القيادة الديمقراطية" أو "الإنسانية" التي تقوم على ترك حرية التصرف للأفراد بعد تحديد الأهداف العامة، أي الاهتمام بالأفراد وحل مشكلاتهم وتنمية روح الفريق بينهم، وهيئة السبل لتأكيد مشاعر الفرد بالقيمة الشخصية وتقدير الذات، على اعتبار الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر نجاح التنظيم أو فشله⁽⁴²⁾، فإذا كانت علاقات العمل تعاونية ومؤيدة للفرد كان تأثيرها إيجابيا على سلوكه، أما إذا كانت العلاقات تنافسية (صراعية) فإن ذلك يقلل من فاعلية وكفاءة الفرد والتنظيم ككل.⁽⁴³⁾

إن هذه المداخل النظرية، وبالرغم من اتفاقها في سعيها لتحقيق أهداف التنظيم، رفع الكفاية الإدارية والإنتاجية، تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، وتطوير أساليب العمل كمحددات للفعالية التنظيمية، إلا أنها تباينت بتباين الجانب الذي ركزت عليه

كل نظرية، في تناولها لموضوع المناخ التنظيمي، حيث نجد النظريات الكلاسيكية، والتي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مغلق، اعتمدت المناخ التنظيمي المغلق من خلال؛ التركيز على الرجل الاقتصادي بالاعتماد على الأجر والمكافآت المادية، المركزية في اتخاذ القرارات، التنظيم الرسمي من ناحية العلاقات ونمط الاتصال. في حين نجد تركيز النظريات النيوكلاسيكية التي نظرت هي الأخرى إلى التنظيم على أنه نسق مغلق، منصبا في مجمله على المناخ العائلي، من خلال اهتمامها بالرجل الاجتماعي، وتركيزها على المشاركة في اتخاذ القرار، والتنظيم غير الرسمي من حيث العلاقات الإنسانية ونمط الاتصال، بالإضافة إلى مرونة العلاقات التنظيمية داخل مكان العمل. أما النظريات الحديثة التي نظرت إلى التنظيم على أنه نسق مفتوح، فقد ركزت على المناخ التنظيمي المفتوح من خلال؛ اعتماد القيادة الديمقراطية، إشراك العمال في اتخاذ القرارات، الاهتمام بالجوانب المادية والمعنوية للعمال، التركيز على الرجل الإداري، الاتصال المفتوح، وكذلك اعتماد العلاقات الرسمية وغير الرسمية داخل التنظيم.

ثالثا: مكونات المناخ التنظيمي.

يتضح من خلال المداخل النظرية للمناخ التنظيمي، أن محددات هذا الأخير تتألف من مجموعة من المتغيرات التنظيمية المتداخلة مع بعضها البعض، والتي تساهم في خلق بيئة التنظيم الداخلية بمختلف خصائصها وتفاعلاتها، والتي يمكن أن تؤثر إيجابيا في أداء العمال، إذا كانت محفزة على العمل ومشبعة لحاجاتهم المادية والمعنوية، أما إذا كانت مثبطة لرغبتهم وإبداعاتهم، فإنها تؤثر سلبا على الأداء الكلي للمنظمة، ويمكن إنجاز أهم هذه المكونات فيما يلي:

1 - القيادة التنظيمية.

إن النمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث نجد القائد الأوتوقراطي يجد من مبادرات العاملين ويمنعهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، مما يجعل المناخ التنظيمي يتجه نحو السلبية، في حين أن القائد الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة والعمل الجماعي ويؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية داخل المنظمة، يسمح بخلق أجواء عمل إيجابية، يشعر فيها العاملون بالانتماء للمنظمة، وهذا ما يسمح بخلق مناخ تنظيمي صحي.

فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه، وأيضا في كل المجالات الإدارية كالتخطيط، التنظيم، التحفيز، والرقابة.⁽⁴⁴⁾

وفي هذا الإطار يرى "Bannow" "باناو": أن سر القيادة الفعالة ليس في إمرة المرؤوسين، ولكن في خلق البيئة أو المناخ الملائم، حيث ينفذون المهام المسندة إليهم لرغبتهم في إنجازها.⁽⁴⁵⁾

ولما كانت القيادة الإدارية في جوهرها قائمة على التأثير الذي يمارسه القائد على مرؤوسيه، فإن اختلاف وسائل التأثير تعكس أساليب تباين القيادة وأنماطها.⁽⁴⁶⁾ فالوسائل التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه متعددة بتعدد الأسس التي تقوم عليها قوة التأثير، والتي تعتبر قوة نفسية واجتماعية تستهدف سلوك الأفراد، ومن أهم هذه الوسائل نجد:⁽⁴⁷⁾

أ - قوة التأثير القائمة على الأمانة: حيث تعتبر المكافأة عاملا في حفز المرؤوسين على تنفيذ المهام، فالمكافآت التي يمنحها المدير لمرؤوسيه تقديرا لأدائهم الجيد، تشبع حاجاتهم المادية وتؤثر في ميولهم وسلوكهم التنظيمي.

ب - قوة التأثير القائمة على الإكراه: حيث يقوم المدير هنا باستخدام سلطته لدفع مرؤوسيه إلى العمل، عن طريق استتارة الخوف والتهديد وتوقيع الجزاء.

ج - قوة التأثير القائمة على أسس مرجعية: وتعني هذه الوسيلة أن يتخذ المدير من خلال تفهمه لخلفيات مرؤوسيه، ثقافتهم، وشخصياتهم مرجعا أو مدخلا للتأثير فيهم.

د - قوة التأثير القائمة على خبرة المدير: تزداد قدرة المدير على التأثير في مرؤوسيه، كلما كانت شخصيته تتسم بالمرونة، وكان على دراية كبيرة بالنواحي الخاصة بالنشاط الذي يعمل فيه.

ه - قوة التأثير القائمة على الشرعية والرشد: وذلك بأن يحاول المدير في إطار من المشروعات تغيير اتجاهات رؤوسيه وميولهم، من خلال ترشيده لسلوكهم.

2 - نمط الاتصال:

إن الاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء العلاقات الإنسانية داخل أي تنظيم، فعدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعاملها ليس كافيا في حد ذاته، إذا لم يصحب ذلك شرحا وافيا وتفسيرا كاملا لتوجيهاتها، تعليماتها، قراراتها، ومبررات اتخاذها، حتى لا تؤثر الشائعات سلبا على علاقات العمل وعلى معنوية العاملين، وبالتالي على فعاليتهم.⁽⁴⁸⁾ فالعمل الإداري يتطلب فهما لطبيعة العمل وعلاقته الوظيفية، ومجال السلطة المستخدمة، وطبيعة المسؤوليات والاختصاصات، وكل هذا يقتضي تبادل المعلومات بغرض إيجاد فهم مشترك لطبيعة الأعمال والمهام من خلال عملية الاتصال.⁽⁴⁹⁾ ويمكن إيجاز أهمية الاتصالات في المنظمة بتحقيق الأهداف التالية:⁽⁵⁰⁾

أ- الاتصالات عبارة عن نشاطات إدارية واجتماعية ونفسية داخل المنظمة، إذ أنها تساهم في نقل وتحويل المفاهيم، الآراء، والأفكار عبر القنوات الرسمية، بغية خلق التماسك بين وحدات ومكونات البناء التنظيمي للمنظمة، لتحقيق أهدافها.

ب- تعتبر الاتصالات بين الأفراد العاملين، وسيلة ضرورية في توجيه وتغيير السلوك على الصعيدين؛ الفردي والجماعي في المنظمة.

ج- تعتبر الاتصالات وسيلة أساسية لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمنظمة.

د- يمثل الاتصال وسيلة رقابية وإرشادية لنشاطات الرئيس في مجال توجيه فعاليات الرؤوسين، من خلال السماح للرئيس بالاطلاع على أنشطة رؤوسيه ومدى تقبلهم لأرائه.

ه- تسمح عملية الاتصال بنقل المعلومات والبيانات والإحصاءات والمفاهيم عبر القنوات المختلفة للاتصال، مما يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها.

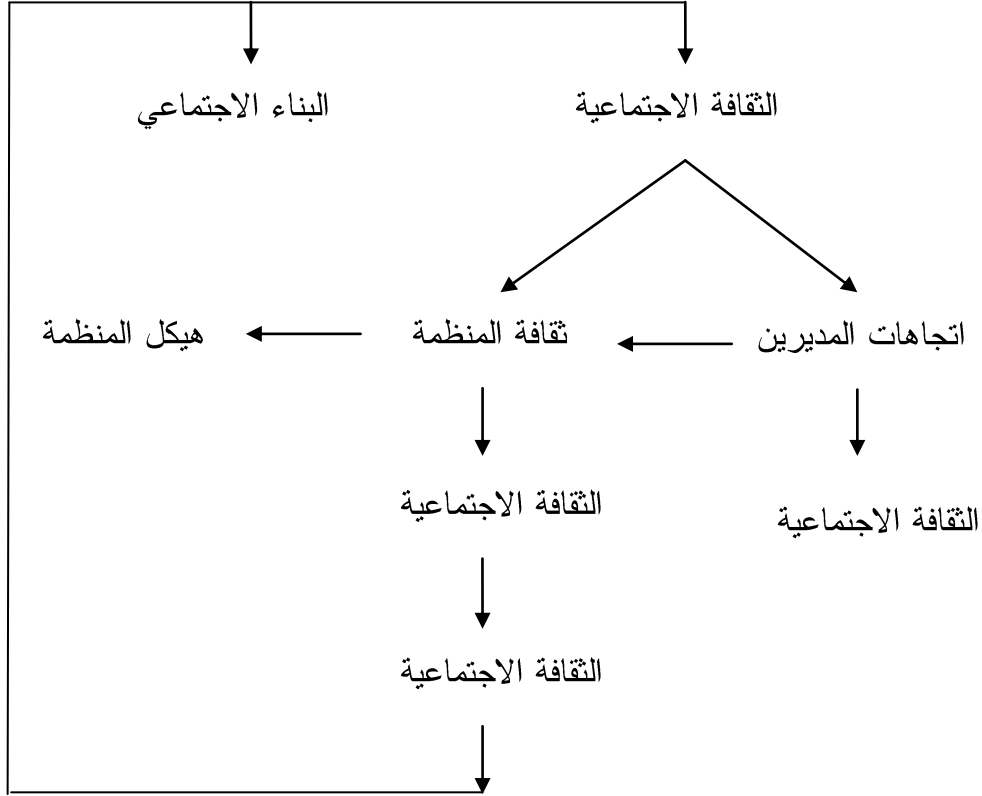
3 - الثقافة التنظيمية:

يعكس مفهوم الثقافة بصفة عامة؛ المعرفة والأفكار والقيم لدى مجتمع ما، في حين تنقل الثقافة التنظيمية هذه الأفكار والقيم إلى المنظمة، بحيث تصبح هذه الخصائص، هي التي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى. فكل منظمة تمتاز بثقافة تنظيمية تختلف عن ثقافة المنظمات الأخرى، تعمل على حمايتها وترسيخها وتطويرها حتى تصبح قوية.

فالمنظمات ذات الأداء والفعالية العالية تمتاز بثقافة قوية بين أعضائها، حيث لا تعتمد على الأنظمة والتعليمات المستمرة في توجيه سلوك الأفراد، وإنما يكون العاملين على دراية بما يجب القيام به مسبقا، في حين يسير الأفراد العاملين في المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة في طرق مبهمه غير واضحة المعالم، يتلقون تعليمات متناقضة، مما يصعب من اتخاذ قرارات تتماشى واتجاهات العاملين.

وهذا ما أكد عليه "مارتول ومارتن" عندما أفرا بأن للثقافة التنظيمية تأثيرا ايجابيا على المنظمة، السلوك التنظيمي، والفعالية عندما تكون مشتركة بين العاملين. فهي التي توفر الإطار المناسب لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي⁽⁵¹⁾. والشكل التالي يوضح العلاقة بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية وتأثيرها على فعالية المنظمة.

شكل رقم (02): العلاقة بين الثقافة الاجتماعية والثقافة التنظيمية وتأثيرهما على فعالية المنظمة⁽⁵²⁾.



4- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للعلاقات السائدة في المنظمة، فهو الذي يوضح التقسيمات أو الوحدات الرئيسية والفرعية، التي تضطلع بمختلف الأعمال والأنشطة التي تتطلبها أهداف المنظمة، فهو يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات للعاملين بدقة. بالإضافة إلى بيان وتدفق الاتصالات، فهو لا يمثل غاية البناء الأساسي للمنظمة، بل يعد أحد الوسائل الإدارية التي تستخدم لتحقيق الأهداف، وفق رؤية شاملة ومتكاملة للتفاعلات السائدة في المنظمة.⁽⁵³⁾ كما أنه يشمل حجم المنظمة ونمط السلطة ونمط اتخاذ القرارات. ذلك أن طبيعة الهيكل التنظيمي ونظرة العاملين إليه تؤثر في قدرتهم على المشاركة والإبداع، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً وغير مرن ولا يتيح مجالاً لأية علاقات للعاملين خارج إطاره، فإن ذلك يؤدي بالعاملين إلى التخوف من أية اتصالات خارج هذا الإطار، ويجعلهم غير متحمسين لاقتراح ما من شأنه تحسين العمل، وعلى العكس من ذلك، فإن الهيكل التنظيمي المرن، والذي ينظر إليه كأساس عام لتحديد العلاقات التنظيمية، يمكن له أن يتطور ليستوعب المستجدات، ويشجع العاملين على الاجتهاد لتطويره وتحسينه، مما يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة وفق إستراتيجية المؤسسة.⁽⁵⁴⁾

رابعا: أنواع المناخات التنظيمية.

هناك عدة أنواع للمناخ التنظيمي، والتي تؤثر في فعالية التنظيم وقدرته على تحقيق أهدافه، سواء تمثلت في القدرة على البقاء، أو تعدت ذلك إلى القدرة على المنافسة والتطور والإبداع، ويرجع هذا التنوع في المناخ التنظيمي إلى ارتباطه بالإدراك الذهني للعاملين، وطبيعة وأهداف المنظمة في حد ذاتها، خاصة من حيث؛ مبدأ التعاون، العمل الجماعي، المشاركة، قدرة العاملين على التكيف والعلاقات الإنسانية السائدة، ومن أهم أنواع المناخات التنظيمية نجد:

1 - المناخ المفتوح:

يتميز العاملون فيه بروح معنوية عالية، وبدرجة مرتفعة من التعاون بينهم⁽⁵⁵⁾، ويتوفر هذا النوع من المناخات التنظيمية في المنظمات اليابانية التي تعتمد على درجة كبيرة من التشجيع على تكوين علاقات الدعم الاجتماعي للعاملين، مما يتيح لهم

التحدث والتعبير عن آرائهم بحرية، مع إمكانية تجاوب الرئيس بشيء من التعاطف مع رؤوسيه، حيث تبرز مشاعر الانتماء والولاء، والشعور بالمسؤولية الجماعية اتجاه الآخرين واتجاه العمل والمؤسسة بشكل عام، والتي تعبر في نفس الوقت عن درجة رضا العمال عن عملهم.⁽⁵⁶⁾

2 - المناخ المستقل:

ويتميز العاملون فيه بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم الوظيفية وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، مع إمكانية توفر درجة بسيطة من التحرر⁽⁵⁷⁾، بالإضافة إلى مبدأ المشاركة، العمل الجماعي، والاتصال المفتوح، والتي تسمح برفع الروح المعنوية للعمال وقلة دوران العمل، وتحقيق الالتزام التنظيمي الناجم عن البساطة في درجة التحرر، و التقيد في كثير من الأحيان بالقواعد التنظيمية.

3 - المناخ المنضبط:

ويشير إلى عمل الأفراد الجاد، ولكن على حساب متطلبات البعد الاجتماعي بينهم، فبالرغم من سلامة الروح المعنوية للعاملين والتزامهم بمتطلبات أدوارهم، إلا أنهم يعانون ضمن هذا المناخ من الزيادة في الرتبة وضعف في العلاقات الاجتماعية⁽⁵⁸⁾، وهذا النوع من المناخات التنظيمية كان سائدا في المؤسسات الجزائرية أثناء مرحلة التسيير الذاتي، حيث حاول العمال الجزائريين أثناء توليهم عملية تسيير المؤسسات الجزائرية بعد رحيل المعمرين الفرنسيين العمل بجدية من أجل استمرار هذه المؤسسات والعمل على تحقيق أهدافها، لكن في المقابل لم تشبع رغباتهم وحاجاتهم الاجتماعية مما أثر سلبا فيما بعد على أدائهم، فلم تستطع المؤسسات الجزائرية خلال تلك الفترة وفي ظل هذا المناخ التنظيمي تحقيق فعاليتها التنظيمية.

4 - المناخ العائلي:

ويشير إلى سيادة العلاقات الاجتماعية، إلا أنها تؤثر على الأداء، فالعمال هنا يشيرون بحميمية العلاقات الاجتماعية داخل مكان العمل أكثر من إحساسهم بالالتزام التنظيمي نحو متطلبات عملهم⁽⁵⁹⁾، وقد ميز هذا النوع من المناخات التنظيمية المؤسسة العمومية الجزائرية في مرحلة التسيير الاشتراكي، فعدم الاستيعاب السليم لمبادئ هذا النظام - الذي كان قائما على الملكية الجماعية والعمل الجماعي والعلاقات الإنسانية- من قبل العمال الجزائريين أدى إلى انتشار نوع من التسبب الإداري واللامبالاة، مما صعب من عملية تحقيق الفعالية التنظيمية في ظل هذا النوع من المناخات التنظيمية.

5 - المناخ الأبوي:

ويسود هذا المناخ، المنظمات التي تؤكد على بعد الإنتاجية، فبالرغم من محاولة القائد هنا التأكيد على الاهتمام بالعاملين، إلا أنه يمارس دور الدكتاتور الذي يظهر بمظهر الساعي إلى تحقيق الصالح العام أكثر من اهتمامه بالمتطلبات الاجتماعية للعمال⁽⁶⁰⁾، وقد ساد هذا النوع من المناخات التنظيمية المنظمات التي اعتمدت المبادئ التaylorية في تحقيق أهدافها، والتي عرفت في كثير من الأحيان تذبذب وانخفاض في الإنتاج، نتيجة إغفال الجانب الإنساني في العمل وتركيزها على الجانب المادي كمحدد للمناخ التنظيمي، مما صعب من تحقيق الفعالية التنظيمية.

6 - المناخ المغلق:

يسود هذا المناخ إحساس باهتزاز في بعدي الإنجاز والرضا عند العاملين، لأن العمال هنا فقط مشتغلون بالأعمال الروتينية وروحهم المعنوية منخفضة⁽⁶¹⁾، وهذا ما أصبح يميز العديد من المؤسسات الجزائرية نتيجة عدم الاهتمام بالنظم الفعالة في العمل، والأساليب الإدارية القائمة على الاتصال المفتوح والقيادة الديمقراطية، من خلال المشاركة الفعلية في اتخاذ القرار من جهة، ومن جهة أخرى عدم التشجيع على العمل الجماعي ودعم العلاقات الإنسانية داخل مكان العمل، وهذا ما حال دون تحقيق هذه المؤسسات لأهداف النمو والتطور.

خامسا: العوامل المؤثرة في فاعلية المناخ التنظيمي.

يشير "هاج" "Hage" إلى أن فاعلية المناخ التنظيمي تعتمد على مجموعة من الأبعاد، تحدد العلاقة بين الأفراد والتنظيم، والتي تتمثل في: (62)

- 1 - العضوية: والتي ترتبط بإجراءات تعيين الأفراد والمقاييس المستخدمة، مدى تجانس أو تنافر الأفراد.
 - 2 - عوامل ترتبط بالتطبع الاجتماعي: وتشمل جوانب التدريب الرسمية، النسق القيمي للتنظيم، مدى التناسق بين الأنساق القيمة لكل من الأفراد والتنظيم، إلى جانب المؤثرات غير الرسمية، والتي تتم من خلال العلاقات بين القيم والاتجاهات وتأثيرها على الأفراد.
 - 3 - قضايا ترتبط بالهوية: وتشير إلى مستوى الاستغراق والالتزام بالعمل والتوحد مع أهداف التنظيم.
 - 4 - قضايا السلطة: وتمثلها سياسات، ممارسات، وإجراءات الإدارة، التي تحدد أسلوب العمل والسلوك الوظيفي، وتتراوح ما بين أنماط قيادية استبدادية وديمقراطية.
 - 5 - قضايا تتعلق بالتفاعل بين الأفراد: وتتمثل في تماسكهم، الإدراك المشترك بينهم، قيمهم المشتركة.
- بالإضافة إلى هذه الأبعاد المؤثرة في فاعلية المناخ التنظيمي، هناك من الباحثين من يضيف بعض العوامل المؤثرة الأخرى في فاعلية هذا الأخير، تجعله أكثر ايجابية، ومن أهم هذه العوامل نذكر: (63)

- 1 - الشعور بالفخر، والولاء الشخصي.
- 2 - التوحد بين أهداف الفرد والتنظيم.
- 3 - سرعة، دقة، وموضوعية نقل المعلومات.
- 4 - الميل نحو استخدام المكافآت الايجابية، وضرورة تناسب الخطأ مع العقوبة.
- 5 - وضوح نظام المكافآت، ووضوح أدوار الأفراد داخل التنظيم.
- 6 - موضوعية أسس تحديد الأجور.
- 7 - وضوح الأهداف العامة والخاصة لكل من التنظيم والأفراد.
- 8 - الحصول على المعلومات الضرورية في الوقت المناسب (فاعلية نظام الاتصال).
- 9 - المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولياته.
- 10 - الاهتمام بدراسة مقترحات وشكاوي الأفراد العاملين.
- 11 - توافق الجهد المبذول مع الأجر المقدم.
- 12 - اعتماد مبدأ تفويض السلطة.
- 13 - التقليل من الضغوط المهنية، اعتماد الثقة والعدالة في التعامل.

خاتمة:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية التعرض إلى المناخ التنظيمي كأحد أجزاء البناء التنظيمي الذي يتكون من العديد من المتغيرات التنظيمية، التي تندرج ضمن أطر نظرية وتفسيرات امبريقية تحاول معالجة تجسدها في الواقع على الرغم من تباينها، وهذا ما يبرز أهمية موضوع المناخ التنظيمي الذي لا زال يشكل محور جدل ونقاش في مختلف الدوائر العلمية ذات الارتباط الوثيق بمجال التفاعل بين الفرد العامل وبيئته التنظيمية.

قائمة المراجع:

1. محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص: 306.
2. محمد علي شهاب: السلوك الإنساني في التنظيم، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982، ص: 31.
3. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: الإدارة التعليمية؛ مفاهيم و آفاق، ط3، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص: 142.
4. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي-دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، دار محمد لاوي، عمان، 1994، ص: 215.
5. محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص: 305.
6. كمال محمد المغربي: السلوك التنظيمي - مفاهيم و أسس الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر العربية للطباعة و النشر و التوزيع، عمان، 1994، ص: 303.
7. هاني عبد الرحمن صالح الطويل: مرجع سابق، ص - ص: 164 - 165.
8. خضير كاظم حمود: السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر، عمان، 2002، ص - ص: 164 - 165.
9. رياض ستراك: دراسات في الإدارة التربوية، ط1، دار وائل للنشر، عمان، 2002، ص: 19.
10. علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، ط2، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص: 28.
11. Jean Michel Plane: Théorie Organisation, dunod, 2^{ème} Edition, Paris, 2003, P:24.
12. علي السلمي: مرجع سابق، ص: 29.
13. المرجع نفسه، ص 45.
14. المرجع نفسه، ص: 67.
15. علي عبد الرزاق الجليبي، علم الاجتماع الصناعي، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص: 48.
16. علي السلمي، مرجع سابق، ص 71.
17. محمد علي محمد، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد، عمان، 2008، ص: 142.
18. حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 2004، ص: 65.
19. صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص: 133.
20. علي السلمي: مرجع سابق، ص: 92.
21. علي عبد الرزاق الجليبي، مرجع سابق، ص: 53.
22. علي السلمي، مرجع سابق، ص: 90.
23. المرجع نفسه، ص 95.
24. Bruno Lussato: Introduction Critique Aux Théories D'organisation, Dunod, Parise 2^{ème} Edition, 1974, P: 40.
25. علي السلمي، مرجع سابق، ص: 96.

26. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سرفيس، القاهرة، 1988، ص 19.
27. علي السلمي، مرجع سابق، ص: 100.
28. محمد سلمان العميان، مرجع سابق، ص: 48.
29. علي السلمي، مرجع سابق، ص: 102.
30. المرجع نفسه، ص: 103.
31. المرجع نفسه، ص - ص: 106 - 107.
32. مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط3، دار الشروق، عمان، 2005، ص: 52.
33. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، 2006، ص - ص: 89 - 90.
34. مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص: 53.
35. المرجع نفسه، ص: 289.
36. محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص: 181.
37. المرجع نفسه، ص: 184.
38. كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، ط2، دار الفكر، عمان، 1994، ص: 62.
39. المرجع نفسه: مرجع سابق، ص: 137.
40. المرجع نفسه، ص - ص: 138 - 139.
41. المرجع نفسه، ص - ص: 142 - 143.
42. المرجع نفسه، ص - ص: 145 - 146.
43. المرجع نفسه، ص: 147.
44. عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007، ص: 425.
45. المرجع نفسه، ص: 426.
46. صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005، ص: 2017.
47. المرجع نفسه، ص - ص: 216 - 217.
48. المرجع نفسه، ص - ص: 248 - 249.
49. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص - ص: 267 - 269.
50. خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص: 118.
51. محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص - ص: 311 - 317.
52. حسين حريم: السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، دار ومكتبة الحامد، عمان، 2004، ص: 330.
53. المرجع نفسه، ص: 307.
54. محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص: 219.

55. محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص: 24
56. www.nauss.edu.sa باشيوه لحسن: التجربة اليابانية ونظرية - ز- في التربية
11:30 الساعة: 2011/04/09
57. محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص: 24.
58. المرجع نفسه ، ص: 25
59. المرجع نفسه ، ص: 25
60. المرجع نفسه ، ص: 25
61. المرجع نفسه ، ص: 25
62. محمد حسين رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، ط1، دار الوفاء، القاهرة، 2004، ص: 82.
63. المرجع نفسه، ص - ص: 27 - 28.
-

