

# المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة

د/ جفلولي يوسف

قسم علم الاجتماع جامعة المسيلة

## ملخص:

من المفترض أن تكون المنظمة مكانا -كبيئة داخلية- يعمل فيه مجموعة من الأشخاص بانسجام، وتعاون ووعي لتحقيق هدف مشترك، هذه البيئة الداخلية للمنظمة تعبر عن مناخ تنظيمي ناتج عن فلسفة، وممارسات وتنشئة أنماط سلوكية للمنظمة<sup>(1)</sup>، وسط هذا المناخ يعيش الأفراد الكثير من أوقاتهم في تأدية أعمالهم، ومع مرور الوقت تنشأ الكثير من العلاقات الاجتماعية في إطار تفاعلي بينهم لتحقيق أهدافهم.

كما يجب على المنظمة إيجاد بيئة اجتماعية تتوسط تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة، وأي تعارض يظهر ما هو إلا تعارض سطحي غير حقيقي ينبغي التعاون لمعالجته<sup>(2)</sup>، يظهر فيه المناخ التنظيمي كنسيج لبناء من أنماط السلوك المشترك وفق آلية التنشئة التنظيمية، يعيد إنتاج الكيان الاجتماعي للمنظمة كقدرة جماعية للفعل، يدعم ويعزز السلوك التنظيمي الواعي، من خلال خصائص المناخ التنظيمي الذي تحدد خصائصه في تنميط السلوك التنظيمي.

تعتبر هذه البيئة الاجتماعية للمناخ التنظيمي تشبيها جماعيا، تملك المنظمة الإدارية فيه وسائل وآليات عدة لتكوينها وتنشئتها لمرؤوسيهها، كونها تشكل موقع اهتمام الموظفين ومصدرا لتمثلاتهم، وذلك انطلاقا من تلقينهم وتكييفهم لسلوكياتهم وتصرفاتهم التي يستخلصها العاملون في شكل قواعد ونماذج للسلوك

التنظيمي، تعمل المنظمة الإدارية من خلالها على إدماج الموظفين في إطار المشروع التنظيمي للمنظمة، كأن يصبح العمال يعملون كقدرة جماعية من أنفسهم متعاونين على إحساس بمشروع المنظمة، تترجم تلك القدرة في السلوك الاجتماعي لهم داخل المنظمة.

### 1- ماهية المناخ التنظيمي:

تستعمل كلمة المناخ التنظيمي في الأدب الإداري مجازاً، لأن كلمة مناخ بالمعنى الحرفي مصطلح جغرافي يتعلق بالبيئة والطبيعة، يصف التحولات الخاصة بفصول السنة<sup>(3)</sup>، طبق هذا المصطلح على مكان العمل باعتبار التنظيم كياناً اجتماعياً حركياً، تتفاعل عناصره البشرية مع بعضها البعض، فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض<sup>(4)</sup>.

ويمكن القول إن المناخ التنظيمي ( ) محصلة الظروف، والمتغيرات والأجواء الداخلية للمنظمة، كما يعيها أفرادها ويفسرونها، ويحللونها عبر عملياتهم الإدراكية، ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم والمسارات التي تحدد سلوكهم، وأداءهم ودرجة انتمائهم، وولائهم للمنظمة<sup>(5)</sup>.

يظهر هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة، تلك البيئة التي تشكل سلوك الأفراد من خلال إدراكهم، وتفسيرهم لظروفها في المواقف المختلفة.

كما يعرف بأنه 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<sup>(6)</sup>، هذا التعريف بين أن المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة، ذلك المناخ الذي يؤثر على أنماط سلوك الأفراد، لأنه يتميز بالاستقرار والثبات.

ويعرف المناخ التنظيمي أنه: انعكاس لخصائص بيئة التنظيم، في وعي ولا وعي العاملين فيه، مما يدفع الفرد إلى اختيار تصور معين حول التنظيم، يتميز بثبات نسبي ويحدد إلى درجة كبيرة سلوكهم التنظيمي<sup>(7)</sup>.

يبين هذا التعريف أن المناخ التنظيمي غير ملموس كالأشياء المادية، ولكن يتم الإحساس بتأثره على كثير من الظواهر التنظيمية، ومعرفة آثاره إن كانت إيجابية أم سلبية على أداء العاملين.

ويشير آخر إلى أن المناخ التنظيمي هو مجموعة الإجراءات، والأساليب والنظم والقوانين السائدة في المنظمة، وكذلك إلى مجموعة التفاعلات بين الموظفين أنفسهم من جهة، وبين الإدارة من جهة أخرى والرامية في مجملها لتحقيق أهداف المنظمة. إن ما يهم في هذا التعريف أهمية ترسيخ التعاون والتفاعل الاجتماعي، بما يعكس عملية التكامل، وتناسق الجهود نحو تحقيق الأهداف التنظيمية.

كما يعرف أنه يعني: ملخص إدراك الأفراد لشخصية التنظيم، حيث خصائص التنظيم التي تعكسها ما يناسبه الأفراد من صفات إلى القائمين على صنع سياسات، ممارسات، والظروف التي تكتنف بيئة العمل<sup>(8)</sup>.

يوضح هذا التعريف أن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة، التي تعبر عن نمط صانعي السياسات، وممارساتهم، ونوع الظروف الداخلية التي تؤثر في سلوك الأفراد، فهو الطابع الذي يميز المنظمة عن غيرها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن النظر إلى المناخ التنظيمي أنه:

- المناخ التنظيمي هو البيئة الداخلية للمنظمة.
- يعبر عن مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها.
- يتأثر المناخ التنظيمي بنوعية القوى البشرية داخل المنظمة.
- يؤثر المناخ التنظيمي على سلوك العاملين في المنظمة.
- المناخ التنظيمي هو عبارة عن الخصائص المدركة من التفاعل بين القوى البشرية والعناصر المكونة للتنظيم داخل المنظمة.

إلا أن هناك من ينظر إلى المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص الاجتماعية الرئيسة التي تميز بيئة العمل، والتي يدركها العاملون ويتأثر سلوكهم بها<sup>(9)</sup>، فهو البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة من العاملين في التنظيم الواحد<sup>(10)</sup>، والوسط الاجتماعي الذي يتفاعل فيه الأفراد في أجل تحديد نوع الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تربطهم لتوحيد الجهود في تحقيق هدف مشترك.

فيقصد بالمناخ التنظيمي ( ) مجموعة الخصائص للبيئة الاجتماعية الداخلية للمنظمة، تلك الخصائص محصلة نمط التفاعلات بين الرؤوسين وقيادتهم السائد في المنظمة، التي تعمل في تفاعلها مع مرؤوسها على خلق ثقافة للمناخ التنظيمي، كعقلنة لدمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل.

أي أنها السلوكات التي يتبعها المرؤوسون بدفع من القيادة الإدارية والمدركة للمرؤوسين من خلال المناخ التنظيمي، استنادا إلى نظم وإجراءات العمل والعمل الجماعي، وأسلوب التعامل وأنماط السلطة بالنسبة للقيادة الإدارية.

## 2- خصائص المناخ التنظيمي:

يسود المنظمة على اختلاف أنواعها وأحجامها، بيئة داخلية أو مناخا يميز مجتمع المنظمة عن الأخرى، وطبيعة علاقات وتعاون أفرادها ونمط تفاعلاتهم، لذا يمكن تحديد الخصائص التالية للمناخ التنظيمي:

- يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص التي تميز البيئة الداخلية للمنظمة، والتي عن طريقها يمكن تمييز منظمة عن أخرى.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة<sup>(11)</sup>.

- المناخ التنظيمي من أهم المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي.

- إننا نتعامل مع عالم إدراكي بمعنى أن المناخ التنظيمي كما يراه الموظف لهذه الخصائص البيئية تولد لديه حالة نفسية لها تأثير مباشر في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم.

- المناخ التنظيمي لا يعني البيئة، حيث تتعلق البيئة بما يدور خارج وداخل التنظيم على المستوى الواسع، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل التنظيم على المستوى الداخلي.

- المناخ التنظيمي هو البيئة الاجتماعية التي تعبر عن نمط تفاعلات الأفراد في نسيج للعلاقات الاجتماعية التي بينهم.

- يرتبط المناخ التنظيمي في خصائصه بنمط القيادة الإدارية السائد داخل المنظمة.

- يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة (مبدعة، مشاركة، درجة مخاطرة...).

### 3- أهمية المناخ التنظيمي:

تتوقف فعالية الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة، على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية على السلوك الاجتماعي داخل المنظمة، حيث يمكن تحديد فعالية المنظمة من خلال خصائص المناخ التنظيمي السائد، الذي يعمل على تحقيق التقارب بين أهداف وأهداف المنظمة، والعنصر المؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور، والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم، وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية.

إلى جانب هذا يمكن إبراز أهمية المناخ التنظيمي من خلال:

- أهمية المناخ التنظيمي من خلال العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية، فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير التنظيمي، من خلال تأثيره على الأداء، ويتجسد في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي

إلى تكوين سلوكيات للأفراد تنسجم والتوقعات، فلا بد أن تتوفر الملاءمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة، وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى.

- أهمية المناخ التنظيمي من تأثيره على سلوكيات الأفراد، من الفرد يقضي معظم وقته في العمل، حيث يتفاعل مع مرؤوسيه على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه تأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

- يرتبط المناخ التنظيمي بالتجديد عن طريق التشجيع على تحمل المخاطرة، وتأييد العمل الجماعي، وتأييد التميز في الأداء والمكافأة عنه، وحل الخلافات على أساس من المناقشة والصراحة، لكن درجة التجديد تكون على قدر تعزيز المناخ التنظيمي لتلك السلوكيات<sup>(12)</sup>.

- أهمية المناخ التنظيمي من خلال تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة<sup>(13)</sup>.

- أهميته من كونه البيئة الداخلية التي تتفاعل فيها أهداف التنظيم، وأبعاده مع إمكانات أفرادهم وقيمهم وتطلعاتهم واتجاهاتهم، ووسط المناخ يعمل الأفراد في التنظيم على أداء أعمالهم بأعلى قدر ممكن من الكفاءة إذا توفرت لهم مناخ مناسب.

وأخيرا إن الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والبحث والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المنظمة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطلع نحو التجديد والتحديث والابتكار لمواكبة التطورات والمتغيرات المستمرة والمشاركة للبيئة المعاصرة.

#### 4- أنواع المناخ التنظيمي:

. تعددت تصنيفات المناخ التنظيمي وأنواعه، فمنهم من يميز بين مناخين أساسيين هما: المناخ التنظيمي الإيجابي، والمناخ التنظيمي السلبي، وبعضهم من يميز بين المناخ التنظيمي المعاون، والمناخ التنظيمي المعيق، بينما يفضل فريق ثالث مصطلح المناخ التنظيمي الصحي، والمناخ التنظيمي المرضي، وقد تعددت الدراسات التي

حاولت أن تصف هذه الأجواء المناخية، وتحدد خصائصها ومواصفاتها، غير أنها لم تفلح بعد في بناء المقاييس المعيارية والإحصائية التي توصلها إلى الفصل بين البيئة الصحية والبيئة المرضية<sup>(14)</sup>.

كما أن مؤشرات القياس هي نفسها لم يتفق عليها، فبعض الدراسات يولي أهمية لمستويات الإنجاز والأداء والإبداع والعطاء، الذي يتحقق في ظل الأجواء المناخية التي يحسها العاملون والتي تنعكس على انتمائهم وولائهم، ولا عبرة بالأداء الفعلي الذي قد يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالمناخ التنظيمي، كما أن هناك مؤشرات فرعية وتفصيلية يعتقد بأهميتها لقياس وتصنيف المناخ التنظيمي منها على سبيل المثال: معدلات الدوران وفترات العمل، ومعدلات الإصابات والحوادث، والنزاعات والشكاوى، كما تعد اللقاءات والسفريات والزيارات المتبادلة بين العاملين، ومستوى التعاون والدعم، والتشجيع والتحفيز الذي تقدمه المنظمة للعاملين فيها، والسرعة في حسم قضاياهم وتلبية مطالبهم وحل مشاكلهم وإشراكهم في وضع البرامج والسياسات واتخاذ القرارات، كلها مؤشرات تصب في قياس وتمييز نمط المناخ التنظيمي، الذي يعيش العاملون في وسطه<sup>(15)</sup>.

ويعتبر أسلوب الاستقصاء من الأساليب شائعة الاستعمال لتجديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة، ويعتبر نموذج لتون (Litwin) وترنجر (Stringer) من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعد إجراء التعديلات اللازمة، والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضوع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامة، وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان، فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- شعور الأفراد تجاه هيكل المنظمة، بما في ذلك الأنظمة والقوانين والإجراءات المتبعة ودرجة الروتين.

- شعور الأفراد بمدى استقلاليتهم وتحمل المسؤولية.

-إحساس الأفراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة المحسوبة.

-مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والبصراحة.

-مدى موضوعية المعايير لقياس أداء الفرد والجماعة.

-مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والتزاعات كظاهرة صحية يمكن

استثمارها لصالح التنظيم.

-الإحساس بوجود الدعم والمساندة من الرؤساء ورفاق العمل.

-مدى شعور الفرد بأهميته وبإتتمائه لفريق العمل والمنظمة<sup>(16)</sup>.

5- العوامل المؤثرة في عملية التنشئة داخل المناخ التنظيمي:

إن النمط القيادي السائد وسلوكها مع العاملين، له تأثير لا يذكر في تحديد نوعية المناخ التنظيمي داخل ذهنية الأفراد والعاملين بالمنظمة، فحينما تشدد القيادة الإدارية في وضع القواعد وتطبيق الإجراءات التفصيلية، أو حينما تقوم بوضع سياساتها الرئيسة بمعزل أو بعيد عن مشاركة العاملين، ودون اعتبارات لأهدافهم الخاصة فإن احتمال وجود مناخ تنظيمي سلمي في أذهان العاملين متوقف جدا.

هي عكس القيادة الإدارية التي تكون سياستها وممارساتها مبنية على التشاور المتبادل بالثقة المتبادلة، والصراحة وتحمل المسؤولية لإنجاز العمل، يكون غالبا بين الأفراد وكل ذلك يشير إلى وجود اتجاهات إيجابية بشأن شخصية المنظمة أو المناخ التنظيمي، فالنمط القيادي هو المحدد الأهم لنوعية المناخ التنظيمي في ذهنية العاملين، وذلك من خلال علاقاته مع مرؤوسيه<sup>(17)</sup>.

5-2- النمط القيادي والإشرافي: الفلسفة الإنسانية للقيادة والمشرفين وطريقة

تعاملهم مع مرؤوسيه، وما يتفرع عنها من علاقات اجتماعية تعد عاملا هاما، في إشاعة الثقة والمشاركة والانتماء، ويحفز على البقاء والعطاء، بخلاف النمط



الاستبدادي أو الأتوقراطي المنفرد الذي يوحى بالتسلط، ويجد من المشاركة، ويشيع الخوف والملل في النفوس<sup>(18)</sup>.

حيث يؤثر غمط العلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين داخل الإدارة في أي مستوى كان، وطبيعة هذه العلاقات ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها، واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم، وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم المتعلقة بأجواء العمل، تأثيرا بالغا على مدى شعور العناصر بالانتماء والولاء وعلى مستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل برمته إما إيجابا أو سلبا، ولذلك تولي القيادات المستقرة جانبا من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعاملين.

3-5- الهيكل التنظيمي: هو نمط إحداث الأقسام والإدارات والذي يدل على المستويات الإدارية التي تكون المشروع (الطويل والمسطح)، ويبين نمط السلطة ومراكز اتخاذ القرارات، فالهيكل التنظيمي المرن عادة ما يتيح للعاملين فرص المشاركة والإبداع، أما الهيكل التنظيمي غير المرن فإنه لا يتيح فرص التأقلم للمتغيرات، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية، ولا يتعامل معها<sup>(19)</sup>.

فكلما كانت الهياكل التنظيمية للمنظمة مرنة ومفتوحة، ومستوعبة للظروف ومتفهمة للمواقف، فإنها تكون مشجعة على الخلق والإبداع والتكيف على الحالات، أما الجمود والروتين والمركزية الشديدة والرسمية في الإجراءات، والهرمية في الاتصالات فتؤدي في الغالب إلى العديد من المشاكل، التي تجعل المناخ التنظيمي جافا ومثبطا<sup>(20)</sup>.

4-5- القيم المهنية للإداريين والعاملين على اختلاف مستوياتهم ومهنتهم: إن المنظمة التي تشيع فيها القيم والخبرة، والتي تحترم الفرص وتحرص على نضجه وبقائه، وتحافظ على كرامته واحترامه، تصبح داعمة على استقرار المورد البشري، أما القيم المنفعية والمادية والاستقلالية، التي تتعامل مع الأفراد وفق معدلات الربح

والخسارة، وتوظف حاجاتهم وظروفهم الصحية لصالحها، فإنها تسهم في عدم استقرار اليد العاملة أو تحفزهم على ترك المنظمة<sup>(21)</sup>.

حيث تمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ، أو تلك التي تبين الأشياء المهمة بالنسبة للفرد أو المنظمة، وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشكلات الرئيسة التي تواجه المنظمة، والتي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيتها، وبالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها.

#### 6- أبعاد المناخ التنظيمي وآليات التنشئة:

تم تحديد أبعاد أساسية تعتبر في مجملها أنها تعبر عن مكونات المناخ التنظيمي، ويندرج تحت كل بعد مجموعة من العناصر الفرعية، تحدد بعوامل البيئة الداخلية، وهي على النحو التالي:<sup>(21)</sup>

6-1- نظم الرقابة وإجراءات العمل: إن نظم وإجراءات العمل هي مجموعة من القرارات والأوامر، والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة، التي تعمل القيادة الإدارية على وضعها.

فمرونة تلك الإجراءات بخلق مجالاً من الحرية، وتعزيز لمناخ الثقة بين العاملين والذي يشجع على الإبداع والابتكار، وإفساح المجال أمام العاملين، للبحث على أساليب جديدة ومبتكرة لمواجهة المتغيرات البيئية، ومتطلبات التطور الوظيفي، وبذلك تجعل كل الفرد يسعى إلى تقديم أفضل جهوده وقدراته، لإحساسه بأنه عنصر مشارك في كل النتائج الإيجابية المترتبة من تطور أداء المنظمة، وبالعكس الحال حينما تسود روتينية الإجراءات، وجمود وتعقيد الأنظمة، مما يجيش الأفكار الإبداعية، ويجعل المنظمة عاجزة عن مواجهة المتغيرات البيئية والتنظيمية.

حيث إن متطلبات العمل من حيث طبيعتها إما تكرس الملل، وتحد من الإبداع، أو أنها تثير التحدي لدى العامل، فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.<sup>(22)</sup>

6-2- العمل الجماعي «فرق العمل»: تمثل الجماعة حجر الزاوية في أي بناء تنظيمي، والأساس الذي يستند إليه في تحقيق الأهداف التنظيمية، فالقسم الذي يعمل فيه الفرد، والأفراد الذين يشاركونهم أوقات الراحة، واللجان التي يعهد إليها بعضويتها، وصور العمل الجماعي، ونظرا لأن جزءا ملموسا من حياة المنظمة يتضمن جهدا جماعيا، فإن جانبا غير محدود من وقت أي فرد سوف ينفق في العمل مع الآخرين، وأصبحت مجموعات العمل سمة من سمات المنظمة العصرية، حيث يصعب تطبيق المفاهيم الإدارية دون الاعتماد على فريق العمل<sup>(23)</sup>.

فاعتماد القيادة الإدارية على بناء طرق العمل، وتأكيدا على أهمية أهداف الجماعة والعمل التعاوني في تفاعل اجتماعي إيجابي، يقودها إلى مناخ تنظيمي جيد في نظر المرؤوسين، بينما التأكيد على مبدأ الفردية والتقليل من شأن الجماعة يؤدي إلى تفاعل أقل، ومناخ يميل إلى السلبية.

وتزداد إيجابية المناخ التنظيمي بزيادة سيطرة روح الجماعة في العمل، والمشاركة في تحمل المسؤولية والترابط، والتكامل بين وجهات العمل، ووجود ولاء وانتماء لجماعة العمل، وكذلك تزداد بالعلاقات الجيدة القائمة على الود والصادقة التي يسودها الاحترام المتبادل والثقة، والتعاون المشترك إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل، والاهتمام بالمشكلات التي قد تواجه الأفراد في بيئة العمل.

ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية، مما يساعد على خلق مناخ تنظيمي خال من التوتر، والنزاع بين أفراد جماعات العمل.

6-3- أسلوب التعامل: إن القيادة الإدارية التي تعتمد على الصدق والإخلاص في تعاملها مع العاملين، تحصل على تعاون وثقة هؤلاء العاملين وضمان ولائهم للمنظمة، والحرص على تحقيق أهدافها<sup>(24)</sup>، فالأسلوب الذي تتبعه القيادة الإدارية في تعاملها مع مرؤوسيهما يحدد نمطها<sup>(25)</sup>.

6-4- أنماط السلطة: إن السلطة المركزية توحى بالتصلب وعدم المرونة، وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار، وهذا بعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة<sup>(27)</sup>، والمشاركة في اتخاذ القرار.

إن هذه الأبعاد تعبر عن المناخ التنظيمي السائد في المنظمة من خلال ارتباطها بنمط القيادة الإدارية، التي تعمل في بناء نظم وإجراءات العمل وتعزيز وبناء فرق العمل، وتحديد أساليب التعامل، وفي استعمالها وليعبر عن نمط استعمال السلطة لتوجيه سلوك الأفراد نحو الوجهة المرغوبة.

#### 7- أنماط المناخ التنظيمي وتحديد بيئة التنشئة:

للمناخ التنظيمي أنماط عدة فقد يكون انفتاحيا يشعر العاملون فيه بإشباع حاجاتهم، وتسود روح المشاركة والعمل الفرقي، ويشعر الموظفون فيه بدرجة عالية من الرضا، وقد يكون استقلاليا يسعى فيه القائد الإداري إلى تحقيق الأهداف من خلال توفير درجة عالية من الاستقلال للعاملين، في ممارسة واجبات ووظائفهم.

وقد يكون مناخا تسيطر على القيادة الإدارية فيه فلسفة الاهتمام بالإنتاج، فالرقابة المباشرة والتخطيط المحكم والإشراف الدقيق، والرسمية والتمسك بمبادئ الإدارة التقليدية.

وقد يكون المناخ أبويا لا يتاح فيه للعاملين فرص المشاركة، واستغلال القدرات، كما لا يشجع الإبداع، ويتم التعاون مع العاملين بأنهم ناقصو الأهلية، ويكرهون تحمل المسؤولية ويجبون أن يقادوا، وأنهم لم يصلوا إلى مرحلة النضج واتخاذ القرارات الرشيدة.

وقد يكون مناخا مغلقا، بدرجة عالية من اللامبالاة والتسيب وانخفاض الروح المعنوية<sup>(28)</sup>.

إن نمط المناخ التنظيمي السائد داخل المنظمة يرتبط بالأساس بنمط القيادة الإدارية التي تعمل على خلق مناخ تنظيمي داعم للتعاون، وتحمل المسؤولية والإبداع، ويعبر عن العلاقات الإنسانية، وإما مناخ تنظيمي يعبر عن جو بيروقراطي على درجة من الرسمية في العمل، أو مناخ تنظيمي ينظر إلى الفرد على أنه آلة في تحقيق العملية التنظيمية.

فالمناخ التنظيمي يعبر بهذا عن نوع العلاقة بين الأفراد على المستويات المختلفة، ودرجة التعاون بينهم، وعلاقاتهم بقياداتهم الإدارية<sup>(29)</sup>، تلك العلاقات أو النسق التفاعلي الاجتماعي بين القيادة الإدارية ومرؤوسيه، قد تساهم في بناء بيئة عمل ومناخ تنظيمي يعبر عن هندسة للسلوك التنظيمي، ترسم مجموعة من السلوكيات التي تحدد البيئة الاجتماعية، التي يعمل بداخلها هؤلاء الأفراد ترسم نمذجة تتسم بـ:<sup>(30)</sup>

تشجيع الإبداع وتحسين الأداء. تعيين روح الالتزام والمسؤولية، نشر روح الفريق والعمل الجماعي وتبادل العلاقات الاعتمادية، التوقف على الأسلوب الشديد للرقابة، نشر روح التحدي والرغبة في التفوق، تشجيع حمل المسؤولية والرقابة الذاتية، ترسيخ قيم واتجاهات إيجابية للعمل، تفاعل مهارات الرؤساء والمرؤوسين.

تلك الخصائص تعبر عن سلوكيات يتبعها العاملون، ذلك ما يوجب توفر قيادة واعية، على قدرة من الكفاءة لبرمجة وخلق ذهنيات تعبر عن تلك السلوكيات، وذلك بإيجاد المناخ المناسب لذلك.

فعلى المنظمة الإدارية خلق الوسط الاجتماعي المناسب لذلك باعتبار الأفراد كائنات بشرية اجتماعية إنسانية، تتطلب أساليب التفاعل الاجتماعي معها، وتطوير إمكانات الأفراد بقبول التكيف مع المتغيرات الجديدة للمنظمة، وخاصة تطوير عملية التوجيه الذاتي من أجل خدمة المنظمة<sup>(31)</sup>.

## 8- التنشئة التنظيمية والسلوك التنظيمي:

التنشئة التنظيمية تأخذ هذا المنحى من مجتمع المنظمة، تطبق في كيفية تحقيق انتماء الفرد كموظف داخل مجتمع المنظمة، وكيفية تبلور هويته وامتناله للعملية التسييرية للمنظمة فيلقن عن طريق رؤسائه العناصر السوسيوثقافية التي تخص المحيط الاجتماعي للمنظمة، فيدمجها بنية شخصيته تحت تأثير تجربة عمل ابتدعت وطورت، واتفق عليها كأحسن طريقة للعمل، ثم التوصل إليها عن العلاقات والتفاعلات الاجتماعية ذات دلالات تضمن تكييفه مع المحيط الاجتماعي الذي يعمل فيه.

فهي السيرة من تدخل مسيري المنظمة تسمح من خلالها باكتساب أشكال السلوك، والتفكير والشعور المتعلقة بالجماعة، ومجتمع المنظمة الذي ينتمي إليها، حتى يتبنى نمطا معيشيا معيناً، ومعايير سلوكية تشكل في الأخير جماعة الانتماء، فتشمل التنشئة التنظيمية كل ما يرتبط بطريقة سير العمل التي تنشأ داخل المناخ التنظيمي للمنظمة، بما فيها المبادئ والمعايير الإدارية بعبارة أخرى مجمل العناصر التي تبني على أساسها سلوكيات كل عضو وتصرفاته تجاه عمله وتجاه الآخرين، التي تعبر عن خصائص البئة الاجتماعية للمنظمة.

ومن التنشئة التنظيمية هي عملية التشكيل والتغيير والاكتساب التي يتعرض لها الموظف في تفاعله مع أعضاء المنظمة، فتضم كل الأساليب التنظيمية والتعليمية، كأسلوب الاتصال وأسلوب اتخاذ القرار وأسلوب الرقابة وأسلوب التحفيز، فيتعلم الموظف بواسطة التنشئة المتطلبات التنظيمية والثقافية التي تجعل منه عنصراً فاعلاً في مجتمع المنظمة، وتتضمن هذه العلاقات من الناحية النفسية العادات والسمات والأفكار والاتجاهات والقيم والمعايير، كما تعي التنشئة الاجتماعية من وجهة نظر السوسولوجية تماثل الفرد مع الأشياء والمسموح بها في الثقافة والتوقعات التي يعبر عنها في سلوكه التنظيمي داخل المنظمة.

## الهوامش:

- (1) كامل محمد المغربي: السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم، ط2، دار الفكر للنشر و التوزيع، 1994، ص 301.
- (2) مصطفى محمود أبو بكر: المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 412.
- (3) محمد قاسم القريوني: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث و الدراسات، جامعة مؤتة، المجلد9، العدد5، 1994، ص 78.
- (4) كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 303.
- (5) عامر الكبيسي: السلوك التنظيمي، التنظيم الإداري و الحكومي بين التقليد و المعاصرة، ج2، مطابع دار الشرق ب/ب، 1998، ص 75.
- (6) كامل محمد المغربي، مرجع سابق، ص 303.
- (7) محمد قاسم القريوني: السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، مكتبة الشرق، عمان، 1994، ص 215.
- (8) محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2004، ص 88.
- (9) محمد قاسم القريوني: المناخ التنظيمي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، مجلة البحوث و الدراسات، جامعة مؤتة، المجلد9، العدد5، 1994، ص 86.
- (10) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2002، ص 305.
- (11) محمد قاسم القريوني: المناخ التنظيمي، مرجع سابق.
- (12) عبد الله عبد الغني الطجم: طلق عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية التطبيقات، دار النوابع للنشر و التوزيع، ب/ب، 1994، ص 22.
- (13) خالد عبد الرحيم الهسيقي، طارق شريف يونس: العلاقة بين المناخ التنظيمي و المخرجات التنظيمية، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلد 11، عدد 4، عمان، 1987، ص 8.
- (14) عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 65.
- (15) نفس المرجع، ص 65.

- (16) عبد الله عبد الغني الطجم: طلق عوض الله السواط: السلوك التنظيمي، المفاهيم النظرية التطبيقية، دار النوايح للنشر و التوزيع، ب/ب، 1994. ص 259.
- (17) مؤيد سعيد سليمان: المناخ التنظيمي مفهوم حديث في الفكرة الإداري، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، المجلة العربية الإدارية، المجلد 11، العدد الأول، عمان، 1987، ص 38.
- (18) عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 66.
- (19) كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 305.
- (20) كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 66.
- (21) عامر الكبيسي: مرجع سابق، ص 66.
- (22) محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 306.
- (23) كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 303.
- (24) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: السلوك التنظيمي، نظريات نماذج لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 475.
- (25) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 307.
- (26) كامل محمد المغربي: مرجع سابق، ص 304.
- (27) نفس المرجع، ص 304.
- (28) نادر أحمد: المناخ التنظيمي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، مجلة 19، عدد 2، الأردن، 2005، ص 12.
- (29) علي عبد الوهاب: إستراتيجيات التحفيز الفعال، نحو أداء بشري متميز، دار التوزيع و النشر الإسلامية، مصر، 2000، ص 110.
- (30) نفس المرجع: ص 181.
- (31) سهيلة محمد عباس، و حسن علي علي: إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 11.