

المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي - دراسة نظرية تشخيصية -
Theoretical approaches to organizational climate
-diagnostic theory study-

ساكر هدى

د. بوعطيط جلال الدين

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة - الجزائر

مخبر التطبيقات النفسية والتربوية (جامعة قسنطينة 2)

ملخص

يعبر المناخ التنظيمي عن شخصية المنظمة أو المؤسسة، ويشير إلى كافة الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالموظف أو العامل أثناء عمله، والتي تؤثر في سلوكه وتشكل اتجاهاته نحو عمله ونحو المنظمة نفسها، كما تحدد مستوى رضاه وأدائه، وسوف نسعى من خلال هذا المقال إلى إعطاء نظرة تشخيصية عن المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي، من خلال تحديد مفهومه وأهميته وأهم عناصره وأبعاده، حيث تم التركيز على المدارس الإدارية الكبرى والمتمثلة في المدرسة الكلاسيكية والسلوكية بالإضافة إلى كل من مدرسة النظم والموقفية (الشرطية)، وتحديد أبرز الجوانب التي من خلالها تم إنتهاج ودراسة المناخ التنظيمي مع تقديم تقييم تشخيصي لكل مدرسة من المدارس حول نظرتها للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة. الكلمات المفتاحية: المناخ، المناخ التنظيمي، المدارس الإدارية، الفكر التنظيمي، نظريات المناخ التنظيمي.

Abstract

The organizational climate reflects the personality of the organization or institution, and refers to all internal and external circumstances surrounding the employee or worker during his work, which affect his behavior and shape his attitudes towards his work and towards the organization itself, as it determines the level of his satisfaction and performance. we will seek

through this article to give a look Diagnostic about the theoretical approaches to the organizational climate, by defining its concept, importance, its most important elements and dimensions, where the focus was on major administrative schools represented in the classical and behavioral school in addition to both the school of systems and attitude (policing), and identifying the most prominent aspects through which it was pursued And study the organizational climate with providing a diagnostic evaluation for each school about its view of the internal and external environment of the organization.

Keywords: climate; organizational climate; management school; organizational thought; organizational climate theories.

مقدمة

المنظمة كيان إجتماعي تتكون من مجموعة الموارد المادية والبشرية التي يجب توافرها لإنجاز مهامها وتحقيق أهدافها، ولهذا فهي تسعى إلى المحافظة على توازنها والتعايش مع بيئتها الداخلية والخارجية، ولكل منظمة ثقافة وتقاليد، وطرق عمل خاصة بها حيث تشكل في مجملها ما يطلق عليه حديثا بالمناخ التنظيمي، الذي يمثل طريقة النظام في الحياة العملية، فهو مصطلح مقتبس من المفاهيم الجغرافية المتعلقة بالبيئة والجو، أما في المجال الإداري فقد أستخدم هذا المصطلح للتعبير عن التنظيم ككيان مؤسسي أو عضوي لإضفاء صفة التفاعل بين التنظيم والبيئة المحيطة، كما يشير إلى القيم السائدة في المجتمع، وإلى المفاهيم الإدراكية والشخصية التي يحملها الأفراد حول الحقائق التنظيمية الموضوعية المتعلقة بطبيعة بناء الهيكل التنظيمي وأنماط القيادة والإتصال، ومجموعة الخصائص المميزة للبيئة الداخلية ولهذا فقد تعددت المدارس التي من

خلالها تم تناول المناخ التنظيمي كل حسب إتجاهاتها وتخصصات روادها، لما يحمله المناخ من أهمية، كونه يمثل الشخصية أو الهوية التي تعبر عن المؤسسة.

2- مفهوم المناخ التنظيمي:

هناك العديد من التعاريف التي أعطيت للمناخ التنظيمي والتي تحاول كل منها الكشف عن إحدى زوايا هذا الموضوع ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

- عرفه ليتوان وسترينجر (Litwan & Stringer) بأنه: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة المدركة بصورة مباشرة من العاملين والتي يكون لها تأثير على دوافعهم وسلوكهم". (أكرم وإسراء، 2015، ص 23)

- كما عرفه جامس وجونس (James & Jones) بأنه: "عبارة عن 03 مقاربات ومداخل التي تعمل على قياس المناخ التنظيمي وهي كل من: القياس المتعدد الصفات التنظيمية والقياس الإدراكي للصفات التنظيمية والقياس الإدراكي للصفات الشخصية". (Luc, 2001, p 3)

- كما عرف بأنه: "عبارة عن نوعية البيئة الداخلية للمنظمة التي تتميز بالثبات النسبي". (Lise et Luc, 2019, p 484).

- مما سبق يمكن القول بأن المناخ التنظيمي عبارة عن مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل، ويمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم وإتجاهاتهم، فهو نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي يؤثر ويتأثر بها، حيث أنه يتصف بالثبات النسبي.

3- أهمية المناخ التنظيمي: تبرز أهميته من خلال الآتي:

- يؤثر على سلوك الفرد، وبالتالي على السلوك التنظيمي خاصة في مجال التفاعل بين الفرد والبيئة التنظيمية بشكل عام. (أكرم وإسراء، 2015، ص 26)

- يساعد في تشكيل سلوكيات أعضاء المنظمة، خاصة وأن أي موقف سلوكي يشتمل على إنسان وبيئة. (أحمد، 2007، ص 35)
- الوضع النفسي للأفراد والعاملين أثر كبير في إتجاهاتهم ومشاعرهم إتجاه المؤسسة التي يعملون بها. (محمد، 2008، ص 20)
- يساهم في تحسين إبداع العاملين.
- مساهمته في تحقيق الفاعلية المنظمية ويتأثر في الوقت نفسه بمتغيرات النتيجة النهائية قصيرة الأجل التي يمكن أن تؤثر على تطوير مناخ المنظمة. (أكرم وإسراء، 2015، ص 27)

4- عناصر المناخ التنظيمي: يتكون المناخ التنظيمي لأي نظام أو مؤسسة من مجموعة من العناصر الأساسية المتمثلة فيما يلي:

1.4- الهيكل التنظيمي:

من خلاله تستطيع تقسيم العمل وإحداث الأقسام والإدارات المختلفة في المنظمة فيمكن أن تميز بين المنظمات المسطحة، والمنظمات العمودية وكذلك من خلاله يتجدد نمط السلطة وعملية إتخاذ القرارات.

2.4- نمط القيادة والإشراف والمشاركة في إتخاذ القرارات:

إن عملية القيادة والإشراف من أهم العوامل التي تحدد طبيعة المناخ التنظيمي السائد في منظمة ما فالديكتاتورية وتمركز السلطة يعطي مناخا سلبيا للتنظيم أما الديمقراطية، في الإدارة والمشاركة في عملية إتخاذ القرارات فيعطي مناخا تنظيميا إيجابيا. (زاهد، 2011، ص 310)

3.4- نمط الإتصال:

الإتصال الفعال والإتصال ذو الإتجاهين (النازل والصاعد) الذي يتيح للعاملين فرص إبداء الرأي وتبادل الأفكار والآراء والمعلومات، أما الإتصال ذو الإتجاه

الواحد (الهابط) الذي يحمل الأوامر والتعليمات من الأعلى إلى الأسفل يؤدي بالفرد إلى عدم الإكتراث والخموم في التفكير بإعتبار أن أفكاره وآراءه لا قيمة لها لدى الرؤساء. (سلمان، 2005، ص 308)

4.4- طبيعة العمل:

إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في حفز العاملين أو إحباطهم، فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل وزيادة الإهمال وعدم الإكتراث نحو تحديث وتطوير المنظمة وذلك لشعور العامل بأن عمله لي ذات أهمية. (زيد، 2006، ص 125)

5.4- التكنولوجيا:

إن التطورات التكنولوجية الحديثة تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء، فمن خلالها يمكن أن نحقق أجواء تنظيمية قادرة على قتل روح الرتابة والروتينية في الأداء وتطلق الإبداعات الذاتية للفرد والجماعات في حقل العمل وتحقيق المناخ الملائم للإنجاز الفعال. (خيضر، 2002، ص 171، 172)

5- أبعاد المناخ التنظيمي: للمناخ التنظيمي عدة أبعاد وتتمثل فيما يلي:

- مرونة التنظيم: ويقصد بذلك قدرة التنظيم على الإستجابة والتكيف والتأقلم مع متغيرات الظروف الداخلية والخارجية.
- طبيعة العمل ومتطلباته:

إن الأعمال الروتينية والمتكررة تؤدي إل السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه إلى التفكير والإبتكار. (سلمان، 2005، ص 306)

- **تدريب وتنمية العاملين:** وذلك من خلال إستثمار جهودهم في العمليات المنتجة للمنظمة فيخلق مناخا تنظيميا إيجابيا، ويؤدي إلى إستقرار العمال ودافعيتهم القوية نحو العمل وهذا يعتبر بعدا مهما للمناخ التنظيمي.

- **أسلوب التعامل بين الإدارة والعاملين:**

وهي عبارة عن عملية منح المكافأة والعقاب والأمن والإستقرار الوظيفي تعتبر كلها من أبعاد المناخ التنظيمي التي تساعد على إيجاد مناخ إيجابي وصحي ويرفع من الروح المعنوية لجميع العاملين. (زاهد، 2011، ص 311)

- **الأمن الوظيفي:** وهو مجموعة الضمانات والمنافع التي يتطلبها العاملون كالأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية الأمر الذي يؤدي إلى الإستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء ورفع الإنتاجية. (زيد، 2006، ص 124)

- **أسلوب التحفيز:** إن أسلوب التحفيز الذي يعتمد على مختلف صور الثواب والعقاب فإنه يشجع الأفراد غالبا على إعادة تكرار السلوك الذي ينطوي على تحقيق المنافع المتوقعة له، كما تدفعه على الإستمرارية في الأداء بأسلوب ينسجم مع رغبة الفرد بالحصول على مستوى رضا معين بين أقرانه أو رؤسائه بالعمل. (خضير، 2002، ص 168)

6- **أنماط المناخ التنظيمي:** من بين التصنيفات المختلفة تم إختيار تصنيف (Litwan & Stringer) الذي ميز 03 أنماط أساسية للمناخ التنظيمي وهي:

1.6- **المناخ التنظيمي المتسلط:**

ضمن هذا النمط يشعر الأفراد أن القرارات تصمم وتشرع في القمة وتتحدد بالمستويات الإدارية العليا وما على الأعضاء العاملين سوى التنفيذ، أي أن الفرد مقيد.

2.6- المناخ التنظيمي الأبوي:

وضمن هذا المناخ يشعر الأفراد بوجود علاقة زمالة وأهمية تطوير علاقات العمل الجماعي بدلا من إنجاز مهمة رسمية جافة، أي التأكيد على العلاقات الإنسانية والحرية في العمل.

3.6- المناخ التنظيمي الموجه للإنجاز:

في هذا النوع من المناخ يشعر الأفراد بأن الإدارة تهتم بهم وتمنحهم الفرصة للمشاركة في وضع الأهداف وصنع القرارات، إذ أن هذا النمط يسمح بمشاركة جميع المستويات الإدارية في عملية صنع القرارات مما يؤدي إلى توفير الحماس للإنجاز. (أكرم وإسراء، 2015، ص 35، 36)

7- مناهج قياس المناخ التنظيمي: كشفت الدراسات الحديثة عن وجود 03

مداخل لقياس المناخ التنظيمي:

1.7- مدخل القياس المتعدد للصفات التنظيمية:

حيث يحصر هذا المدخل المناخ التنظيمي في مجموعة من الصفات التنظيمية التي يمكن قياسها مثل: حجم التنظيم، مستويات السلطة والهيكل التنظيمي.

2.7- مدخل القياس الإدراكي للصفات التنظيمية:

أما هذا المدخل فهو يعتبر المناخ التنظيمي صفة أو ميزة أو مظهر رئيسيا للتنظيم، حيث يتم قياس هذه الميزات أو الصفات من خلال متوسط تصورات إدراكات الأفراد عن المنظمة.

3.7- مدخل القياس الإدراكي للصفات الشخصية:

هذا المدخل أعتبر المناخ التنظيمي مجموعة الخلاصات الموجودة والشاملة لتصورات محددة لدى الأفراد ويتم قياس هذه التصورات بواسطة الإدراكات

الخاصة بالأفراد العاملين في المنظمة وهذا المدخل يرى أن المناخ صفة في الفرد أكثر مما هو صفة في التنظيم. (فاروق ومحمد، 2005، ص 303)

8- العوامل التي تساعد على تكوين مناخ تنظيمي جيد: من بين العوامل

التي من شأنها تقوية إيجابية المناخ التنظيمي كما يلي:

- الثقة، إذ لا بد أن يساهم الجميع في إيجاد وبناء ثقة متبادلة بين جميع العاملين في المؤسسة.

- مشاركة العاملين في إتخاذ القرارات.

- صدق الإدارة وصراحتها مع العاملين.

- مساندة العاملين وتشجيعهم.

- الإصغاء للاتصالات الصادرة من كافة المستويات.

- الإهتمام بتحقيق الأداء العالي.

- الإهتمام بالهيكل التنظيمي وتطويره ليلاءم المتغيرات والظروف البيئية التي تستجد.

- تميز السياسات والإستراتيجيات التنظيمية بالثبات والوضوح.

- العدالة في التعامل مع الموظفين.

- تحقيق الإنسجام بين الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية للعاملين بحيث لا يطغى أحدهما على الآخر.

- معالجة الروتين في العمل والتخفيف منه.

- الإبتعاد عن الرقابة التقليدية الصارمة، والتركيز على الرقابة الذاتية الإيجابية

وخلق الشعور بالإنتماء لدى العاملين. (أحمد، 2007، ص 53، 54)

9- المناخ التنظيمي من وجهة نظر المدارس الإدارية: أخذت فكرة المناخ

التنظيمي طريقها إلى الظهور من مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك

الحين وهي تحظى بإهتمام العديد من الباحثين خاصة نظرية التنظيم والسلوك التنظيمي، وفيما يلي سيتم التطرق إلى نظرة كل مدرسة من المدارس الإدارية إلى المناخ التنظيمي:

1.9- المدرسة الكلاسيكية:

1.1.9- نظرية الإدارة العلمية:

تقترن هذه النظرية بالكاتب الأمريكي فريدريك ونسلو تايلور (Frederick Winslow Taylor) بشكل أساسي ولكن هناك كتاب آخرون (قبل وبعد تايلور) قد أسهموا كذلك في هذه النظرية، ومن أهمهم: جيمس وات (James Watt)، وروبرت أوين (Robert Owen)، وشارلز بابيج (Charles Babbage)، وفرانك جالبريث (Frank Gilbreth) وهنري جانت (Henry Gantt) ويعد تايلور المنظر الأساسي لهذه النظرية. (حسين، 2003، ص 20)

حيث إحتل هذا الأخير مكانا مهما في تاريخ علم الإدارة، إذ يعتبر أول من أخضع العمل في المصنع للدراسة والبحث بمنهجية علمية تجريبية، وإنطلقت أبحاثه إنطلاقا من الإفتراضات التي أقرت بتدني الإنتاجية، عدم ملائمة الأدوات المستخدمة في الإنتاج، وعدم وجود نظام ثابت ومعروف لتغذية الآلات على خطوط الإنتاج، وللتأكد من صحتها قام بعدة تجارب نذكر منها:

- تجربة رفع الكتل المعدنية:

قام بهذه التجربة للتأكد من صحة الإفتراض بتدني معدل الإنتاجية للعاملين، فقام بطرد عمال غير مناسبين، وتعيين عمال أكثر تناسبا مع الأعمال بدلا منهم، وبعدها قام بقياس الإنتاجية ليكشف أنها تضاعفت عدة مرات بإستخدام نصف وقت العمل، وبذلك أكد على ضرورة إهتمام الإدارة بإختيار العاملين المناسبين للأعمال التي يقومون بها.

- تجربة ملائمة الأدوات:

لاحظ تايلور أن الأدوات المستخدمة لرفع الكتل المعدنية والخامات المختلفة في المصنع أدوات يجلبها العمال بأنفسهم، ويستعملونها لمختلف الأعمال سواء أكانت هذه الخامات ثقيلة أم خفيفة، ولذلك قرر أن يستبدل تلك الأدوات بأدوات تتناسب مع طبيعة المواد التي يتعامل معها العمال، مما أدى إلى حدوث تغيير هائل في حجم الإنتاجية، ومن هنا أكد على ضرورة أن تتحمل الإدارة مسؤولية تحديد الأدوات المستخدمة في الإنتاج والقيام بتدريب العمال على إستعمالها.

- تجربة تغذية الآلات:

قام تايلور بهذه التجربة إنطلاقاً من ملاحظته بأن العمال يتعاملون مع الآلات وإدخال عناصر الإنتاج بطرق عشوائية تختلف من عامل لآخر مما يستوجب تصميم نظام موحد للتعامل مع الآلات، وتدريب العمال على العمل وفقاً لذلك. (كامل، 2006، ص 78، 79)، وعلى ضوء هذه التجارب قام تايلور بوضع المبادئ الأساسية الواجب على مديرين العمل وفقاً لها:

- يجب تجزئة وظيفة الفرد إلى مهام صغيرة ويجب معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.
- يجب أن يختار الفرد بطريقة تناسب العمل ويجب أن يدرّب عليها بالطريقة المصممة والسليمة.
- يجب تنظيم العمل في المنظمة بين العمال والإدارة، وتضطلع الإدارة بمهام تصميم الوظائف والأجور والتعيين ويضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة لهم.
- يجب تقديم المحفزات المادية للعاملين من خلال الأجور والحوافز.

يلي ذلك محاولات ناجحة من الزوجين فرانك و ليليان جيلبرت فيما يسمى بدراسة الحركة والزمن، وهي تلك الدراسات التي تقوم بالبحث عن أنواع الحركات التي يؤديها العامل في عمله ووقت كل حركة، وتبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها أو إختصاره أو إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع. (حسين، 2003، ص 30)

ومما سبق يمكن القول بأن نظرية لإدارة العلمية ركزت على ضرورة التخصص في العمل من خلال تجزئته إلى أجزاء صغيرة وكل عامل يختص في جزء من هذا العمل، بالإضافة إلى ضرورة الإهتمام بتصميم الطريقة المثلى للوظائف والأعمال، وضرورة الإختيار والتدريب والإهتمام بالحوافز المادية النقدية.

2.1.9- نظرية المبادئ الإدارية:

يعتبر هنري فايول (Henri Fayol) رائدا لهذه النظرية حيث كانت أفكاره تدور حول الإدارة كنظرية يمكن للشخص تعلمها، حيث ركزت على الأعمال الإدارية المتعلقة بوظائف الإدارة المختلفة، وحدد فايول أربعة عشر مبدأ، إعتبر أن تطبيقها أساسا مهما لزيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:

- تقسيم العمل على أساس التخصص وإعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج.
- السلطة والمسؤولية، وذلك من خلال التساوي بينهما.
- الانضباط والإلتزام وذلك من خلال الإلتزام بالإتفاقات التي تبرم بين طرفي المشروع.
- وحدة الأمر وذلك من خلال قيام المسؤول بإرشاد مرؤوسيه وتوجيههم حتى يستمر عملهم بانتظام.
- تبعية المصلحة الفردية للمصلحة العامة، وذلك بأن يضع مصلحته الشخصية لخدمة المصلحة العامة.

- العدالة في إعطاء الأجور والمكافآت في العمل.
- إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- التسلسل الرئاسي، بحيث يكون تسلسل السلطة من أعلى الهيكل إلى أسفله، وبذلك تحدد طريقة الإتصال في المؤسسة.
- النظام، ويعني بذلك بأن هناك مكان لكل فرد.
- إستقرار الأفراد في وظائفهم.
- تشجيع المبادرة الفردية وذلك من خلال تشجيع المرؤوسين بالتعمق في التفكير ثم تنفيذ خطة العمل. (كامل، 2007، ص 105)
- الروح الجماعية، حيث لاحظ فايول أن قاعدة الروح الجماعية هي توجيه الجهود من جراء التآلف بين المصالح وذلك من خلال وحدة القيادة والإتصالات الشفهية وليست الكتابة. (كامل، 2007، ص 107)

3.1.9- النظرية البيروقراطية:

- تنسب هذه النظرية لعالم الإجتماع ماكس وبيبر (Max Weber) حيث إهتم بدراسة المنظمات كبيرة الحجم، والتي تتصف بعدم الكفاءة وتواجه العديد من المشكلات التنظيمية، وقد إقترح نموذجا مثاليا للتنظيم أطلق عليه "النموذج البيروقراطي" الذي إسم بعدة صفات جعله أكثر أنواع التنظيم كفاءة في تحقيق الأهداف وهذه السمات هي:
- تقسيم العمل والتخصص، حيث يتم تحديد السلطة ومسؤولية كل فرد بوضوح.
 - يتم تنظيم المكاتب/الوظائف في شكل سلم هرمي للسلطة مما ينتج عن ذلك سلسلة الأوامر.
 - إختيار جميع العاملين على أساس المؤهلات الفنية عن طريق الإمتحانات الرسمية أو إستنادا للتعليم والتدريب.

- الموظفون الإداريون يعملون مقابل رواتب ثابتة.
- الموظف الإداري لا يملك الوحدة التي يديرها.
- على الإداري أن يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة، فيما يتعلق بسلوكه أثناء تأدية مهامه الرسمية.
- الموظفون يعينون ولا ينتخبون.

2.9- المدرسة السلوكية:

1.2.9- نظرية العلاقات الإنسانية:

يعتبر ألتون مايو (Elton Mayo) الرائد الأساسي للحركة الإنسانية، وهو أول دعاة للاتجاه السلوكي في مجال التنظيم والإدارة، حيث قاد فريقا للبحث والدراسة في شركة وسترن إلكتروك (Western Electric Company) بمصنع هاوثورن في الولايات المتحدة الأمريكية، وذلك بهدف تقييم الإتجاهات والردود النفسية التي يلاحظونها على العمال في مختلف المواقف أثناء العمل، كما إهتمت بدور العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي. (لوكيا الهاشمي، 2006، ص 77)

ركزت دراسته في البداية على العوامل المادية والطبيعية التي تتعلق بالأجور، والظروف المحيطة بمكان العمل وأثرها على الإنتاج وليس على العوامل النفسية والاجتماعية، ومن تجاربه نذكر ما يلي:

- تجربة الإضاءة:

قام فريق العمل البحثي القائم على تلك التجربة، وبناء على الإفتراض بأن تحسين ظروف العمل الطبيعية من إضاءة وتهوية يؤثر على الإنتاجية، بعمل تجارب على مجموعة من العاملين، حيث تم تقسيمهم إلى جماعات ضابطة وجماعات تجريبية، وتم تجريب عليهم عدة مستويات من الإضاءة بدءا من الإضاءة السيئة إلى الإضاءة الجيدة وتم قياس إنتاجية العاملين في المجموعة التجريبية في كل مرحلة تحت الظروف المختلفة ولكن لم تكن هناك فروقا في

مستويات الإنتاج، وهذا ما دفع فريق البحث إلى القيام بتجربة أخرى من أجل تثبيت فرضية تتصل بأهمية الظروف المادية وهي أثر الإرهاق والتعب الجسمي على الإنتاجية.

- تجربة جدولة العمل وتجربة الأجور:

هذه التجارب قامت على توزيع أوقات العمل من خلال تغيير فترات الراحة التي يأخذها العمال، وهذا للكشف عن مدى علاقة الإنتاج مع طول وقصر فترات الراحة، بالإضافة إلى قيامه بتجربة للتأكد من أهمية الحوافز المادية حيث قاموا بإنشاء نظام للحوافز يتم من خلاله إعطاء حوافز للجماعات التي تنجز وحدات عمل إضافية، ولكن كانت نتائج التجريبتين مفاجأة إذ أن لم يلاحظ فريق البحث أيضا فروقا حقيقية في مستويات الأداء. (محمد، 2006، ص 83، 84)

بعد هذه التجارب قام فريق البحث بإجراء تجارب أخرى المتمثلة في إجراء مقابلات مع العاملات وملاحظة السلوك الجماعي إكتشف فريق البحث بأن العاملون يتجاوبون مع ظروف العمل كمجموعة متكاملة وإن وجهة نظر العمال وعلاقتهم الإجتماعية تكون جزءا هاما في هذه المجموعات (كامل، 2007، ص 116) وهذا ما جعل الإنتاج يبقى في مستواه رغم الظروف التي كانوا يعملون بها. وبالتالي من أهم الأفكار والمفاهيم المستمدة من تجارب هاوثرن ما يلي:

- إن المنظمة نظام إجتماعي، يحدد أدوار ومعايير السلوك الفردي.
- لا تتم إثارة دوافع الأفراد بفعل الحوافز المادية فقط، فالحوافز المعنوية دورها أيضا.
- تلعب الجماعة الغير الرسمية دورا في تحديد إتجاهات الأفراد العاملين وأدائهم.
- يجب التركيز على إتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة كنمط للقيادة.
- ربطت حركة العلاقات الإنسانية بين رضا العامل وإنتاجيته.

- تطوير الإتصال لجعله فعالا بين مستويات المنظمة لتبادل المعلومات.
 - يحتاج مديرو المنظمات مهارات إجتماعية بقدر حاجاتهم إلى مهارات فنية.
 - يمكن تحفيز العمال عن طريق حاجاتهم الإجتماعية والنفسية.
- 2.2.9- النظريات الأخرى:** بعد هذه النظرية جاءت نظريات أخرى مكملة لتجارب ألتون مايو وهي ما يلي:

- نظرية باركر فوليت (Parker Follet) :

التي إهتمت بدراسة الجماعة أكثر من تركيزها على الفرد حيث ركزت على المشاركة والتعاون، والإتصال والتنسيق، بالإضافة إلى مشاركة الأفراد السلطة. (حسين، 2003، ص 26)

- نظرية شبيستر برنارد (Chester Barnard):

وتدعى هذه النظرية بنظرية النظام التعاوني أو بنظرية قبول السلطة والتنظيمات الغير رسمية، حيث إعتبر المنظمة كنظام إجتماعي يتطلب درجات عالية من التعاون من قبل القيادات الإدارية مع العاملين، وذكر بأن للعوامل المادية دور ثانوي في التحفيز مقارنة بالحوافز المعنوية، كما أشار إلى ضرورة تنمية الشعور بالإرتباط بالمنظمة. (الهاشمي، 2006، ص 96)

- نظرية دوجلاس ماكر يجور (Douglas McGregor):

حدد دوجلاس ماكر يجور في هذه النظرية نمطين من الإفتراضات السائدة حول الإنسان العامل أحدهما فرضية سلبية رمز إليها ب(x) حيث رأى أن الفرد كسول غير محب للعمل، لا يتحمل المسؤولية ومهمل ويجب تطبيق عليهم أساليب رقابية قاسية، وليس لهم طموح. أما الفرضية الأخرى فهي إيجابية رمز إليها ب(y) حيث رأى أن الفرد محب للعمل، تطبق عليهم أسلوب الرقابة الذاتية، يتحملون المسؤولية، لديهم قدرات إبداعية.

ولهذا فهو يرى أن من الأفضل أن يستند سلوك المديرين ونمط إدارتهم على الإفتراضات الإيجابية حول الإنسان. (محمد، 2006، ص 88).

- نظرية أبراهام ماسلو (Abraham Maslow):

قد ساهم لشكل ملحوظ في نظرية الدافعية الإنسانية، من خلال سلم الحاجات، فالإنسان يهتم أولاً بإشباع الحاجات الفيزيولوجية، ثم حاجات الأمان وهكذا، وبالتالي أعطانا جانباً من كيفية شحن دافعية الأفراد من أجل العمل ورفع الإنتاجية. (حسين، 2003، ص 28، 29)، ثم جاء فريدريك هيزنبرغ وأكمل نظرية الدافعية لماسلو حيث قسم عوامل العمل إلى مجموعتين: عوامل الصيانة، وعوامل الدافعية.

3.9- مدرسة النظم:

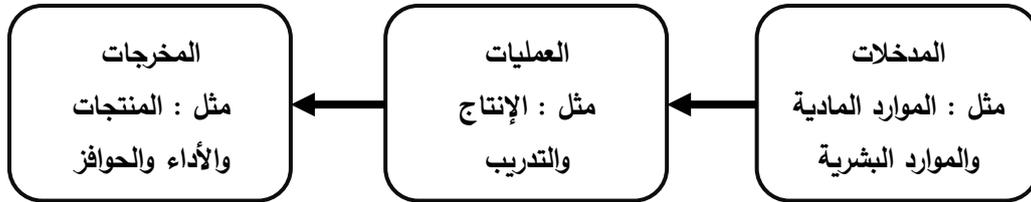
جاءت هذه المدرسة لدمج كل من المنظور الكلاسيكي والمنظور السلوكي، حيث إعتبرت المنظمة نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والموارد والقوى البشرية، ويمكن تلخيص عناصر المنظمة وفقاً لنظرية النظم كما يلي:

- المدخلات: وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الإجتماعية والسياسية الخارجية.

- العمليات: تشمل جميع النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ وإتخاذ القرارات.

- المخرجات: وتشمل كل ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في سلع أو خدمات.

شكل تخطيطي يوضح عناصر المنظمة وفقاً لنظرية النظم



(أحمد، 2003، ص 35)

4.9- المدرسة الموقفية (الشرطية):

تعتبر هذه النظرية إمتداداً لنظرية النظم، حيث إعتمدت أساساً على مفهوم "النظام المفتوح"، وهي تمثل إتجاهاً حديثاً يقوم على أساس أنه ليس هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات وإنما يجب إستخدام النظرية بشكل إنتقائي بحيث يتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة. (حسين، 2003، ص 33)

ويعتبر كل من هربيت سايمون (Herbet Simon)، وكاتز وكهان (Katz et Kahn)، وجون وود ورد (Joan Woodward)، وتشارلز بيرو (Charles Perrow) أبرز أنصار ورواد هذه المدرسة (محمد، 2006، ص 86)

1.4.9- نظرية الميزة التنافسية:

ركزت هذه النظرية على أهمية أن يكون للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة حيث تتلخص في كيفية إدارة القوى البشرية في المنظمة، وإيجاد دافعية عالية لدى العاملين، وتطوير ثقافة تشجيع الإبداع وتنمي الولاء والإنتماء للمنظمة.

2.4.9- نظرية التكاليف التبادلية:

وتنسب للإقتصادي وليامسون (Williamson) وقد حاولت النظرية تفسير الظروف التي يمكن من خلالها إختيار الشكل التنظيمي الأكثر كفاءة من الناحية الإقتصادية في تعامل المنظمة مع بيئتها الخارجية. (حسين، 2003، ص 34)

3.4.9- نظرية كاتز وكهان (Katz et Kahn):

يعتبران من علماء النفس الإجتماعي التنظيمي، الذين أكدوا على ضرورة النظر للتنظيم كنظام مفتوح وبينوا عدة أسباب وموجبات للنظر للتنظيم من هذا المنظور، ولتفحص علاقات التنظيم مع البيئة المحيطة والتكيف مع الظروف المناسبة من أجل التنظيم وإستقراره.

4.4.9- نظرية جوان وود وشارلز بيرو (Joan Woodward et

:Charles perrow)

أكدت على أهمية عوامل مثل: التكنولوجيا، حجم التنظيم كعوامل على نمط التصميم التنظيمي المناسب لكل حالة، لأن هذه العوامل أثر بالغ على نمط التنظيم ودرجة الرسمية ونمط الإدارة فيه. (محمد، 2006، ص 91)

5.4.9- نظرية إعتمادية الموارد:

ومن أهم من أسهموا في تطويرها بفيفر وسيلانيك (Pfuffer et Salaneck)، ومحور هذه النظرية، أن أي منظمة تعتمد على بيئتها الخارجية في تأمين مواردها وحاولت هذه النظرية توضيح أساليب تقليل إعتماذ المنظمة على المنظمات الأخرى، وقدمت بعض الوسائل والطرق التي تمكن المنظمات من إستخدامها للسيطرة على الموارد وزيادة نفوذها على البيئة الخارجية.

6.4.9- نظرية التنبؤ البيئي:

من أبرز كتابها هانا وفريمان (Hanna et Freeman)، وتستند على إفتراض أن المنظمات غير قادرة على التكيف مع بيئتها الخارجية، كما إعتمدت مفهوم الإنتقاء الطبيعي، أي أن البيئة تختار نوع وشكل التنظيم الذي يناسبها. (حسين، 2003، ص 34، 35)

10- تقييم وتشخيص المقاربات النظرية للمناخ التنظيمي:

مما سبق يمكننا القول بأن المدرسة الكلاسيكية ركزت على جانب محدود من المنظمة حيث كانت مهتمة بالوصول إلى مبادئ إدارية تتصل بشكل التنظيم وعلاقات العمل، كآلية لتحقيق الكفاية الإنتاجية وتتنحصر إهتماماتها بمكونات البيئة الداخلية للتنظيم وهذا ما أكده محمد قاسم القريوتي في كتابه نظرية المنظمة والتنظيم (محمد، 2006، ص 82)، حيث كانت الأولوية أنذاك لزيادة الإنتاج من خلال ما يلي:

- إدخال آلات وأدوات عمل جديدة من أجل تسهيل العمل وريح الوقت.
 - وضع برامج تدريبية من أجل إكساب العمال المهارة.
 - الإهتمام بالحوافز والأجور المادية من أجل دفع العمال للمزيد من الإنتاج، وإهمالها للجانب المعنوي.
 - ركزت على التصميم المثالي للوظائف والأعمال.
 - ركزت على إختيار الأفراد بطريقة موضوعية، أي وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.
 - الإهتمام بالجانب الرسمي للتنظيم (السلطة والإلتزام الأوامر والقوانين)، وإهمال العلاقات الغير الرسمية، أي أنها إهتمت بالجانب الفني للعمل ولم تنظر للناحية الإنسانية فيه.
- وكحوصلة يمكن القول بأن المدرسة الكلاسيكية إهتمت بالبيئة الداخلية المادية للتنظيم، وأهملت البيئة الإجتماعية وهذا لإعتبارها أن الإنسان آلة ناطقة، كما أهملت البيئة الخارجية المحيطة بها، كونها كانت تنظر للمنظمة نظاما مغلقا على نفسه وهذا ما تناوله لوكيا الهاشمي في كتابه السلوك التنظيمي. (الهاشمي، 2006، ص 40)
- أما المدرسة السلوكية فقد ركزت على جانبيين من جوانب المنظمة وهي الجوانب المادية والجوانب الإجتماعية، حيث أقرت بأن العلاقات الإنسانية تعد أسلوبا في كيفية التنسيق بين جهود الأفراد من ناحية وخلق جو ملائم يحفزهم على العمل بشكل تعاوني بناء يحقق أهداف التنظيم من ناحية أخرى.
- ولكنها أهملت الجوانب التنظيمية كتصميم الأعمال والإجراءات والتقنيات والعلاقات الوظيفية الكلية في المنظمة وغيرها وهذا ما جاء في كتاب حسين حريم بعنوان إدارة المنظمات (حسين، 2003، ص 29)، ومن أهم النقاط التي ركزت عليها هذه المدرسة نذكر ما يلي:

- توفير مناخ ملائم للعمل تتوافر فيه كافة الشروط للعمال من أجل قيامهم بأعمالهم.

- الإهتمام بالظروف الفيزيائية من خلال تجربة الإضاءة.

- الإهتمام بالعمل الجماعي التعاوني.

- تشجيع العمال ومشاركتهم في إتخاذ القرارات.

- الإهتمام بالحوافز المعنوية وبدافعية الأفراد إتجاه الأداء الجيد.

- إشباع الحاجات الإجتماعية والنفسية والمادية للعمال.

- تشجيع النمط الديمقراطي في القيادة والعلاقات الغير رسمية.

ومن هنا يمكن أن نستخلص بأن المدرسة السلوكية إهتمت كذلك بالبيئة الداخلية للتنظيم ولكن من ناحية أخرى ركزت على البيئة الإجتماعية فيما يخص العمل الجماعي، الإتصال المشاركة في إتخاذ القرارات، التعاون، التنسيق والتفاعل بين المدراء والعاملين بالإضافة إلى البيئة المادية التي تحدثت عنها المدرسة الكلاسيكية، ولكنها أهملت كل من البيئة التنظيمية والبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، حيث ركزت على العامل وليس على الجوانب التقنية والفنية للعمل، وإعتبرت المنظمة نظاما مغلقا على نفسه.

وأما فيما يخص مدرسة النظم فقد بنت نظريتها على أساس ما قدمته كل من المدرسة الكلاسيكية والمدرسة السلوكية، حيث أخذت بعين الإعتبار البيئة الخارجية للمؤسسة وإعتبرت المنظمة نظاما مفتوحا مما أعطاهَا عدة سمات نذكر منها:

- خاصية الدورة.

- مقاومة الفناء.

- الإستقرار والثبات.

- الميل نحو النمو والإستقرار.

- وجود أكثر من بديل لتحقيق الأهداف.
- توازن الأنشطة التي تعمل على ضمان بقاء الأنظمة في حالة التوازن مع بيئته.

وهذا تماشياً م ما تم تداوله حسين حريم في كتابه إدارة المنظمات (حسين، 2003، ص 30) وبالتالي فمدرسة النظم أضافت على ما قدمه كل من المدرستين السابقتين جانب مهم من جوانب المنظمة من أجل الحفاظ على ديمومتها وبقائها ألا وهو البيئة الداخلية التي ضمت كل من الجوانب التنظيمية، المادية، النفسية والاجتماعية.

كما أن جوهر المدرسة الموقفية كان يتمثل في علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى وبالبيئة العامة تعتمد على الموقف وهذا ما أكده حسين حريم (حسين، 2003، ص 35)، فقد كانت هذه المدرسة إمتداد لمدرسة النظم حيث ركزت على البيئة الخارجية، موضحة ضرورة تكيف المؤسسة معها، كونها تعد كأحد العوامل التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال والهيكل التنظيمي والعمليات التنظيمية المختلفة، حيث أثبتت هذه الأخيرة صعوبة الوصول لمبادئ إدارية بمعزل عن الظروف المحيطة بالتنظيم وهذا ما أقره محمد قاسم القريوتي في كتابه نظرية المنظمة والتنظيم (محمد، 2006، ص 95)، كونها تعتبر منبعاً لتأمين مواردها البشرية، كما إعتبرت المنظمة متلقي للمؤثرات البيئية ودورها ينحصر في الإستجابة فقط لهذه المؤثرات، وبهذا ألغت دور القوى الداخلية والأطراف الخارجية في التأثير على البيئة، كما ناشدت بضرورة التكيف مع البيئة المحيطة من أجل إكساب المنظمة ميزة تنافسية تجعلها تفرض سيطرتها وإستقرارها في المحيط الخارجي.

- وفي الأخير يمكن القول بأن المدارس السابقة إختلفت نظرتها لبيئة العمل أو المناخ التنظيمي تبعاً لما يلي:
- إختلاف الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي أنتجت هذه النظريات.
 - إختلاف الأصول العلمية والإهتمامات والخبرات لأصحاب تلك النظريات.
 - تباين طرق البحث وأساليب جمع المعلومات.

خاتمة

يمكن القول بأن المناخ التنظيمي عبارة عن البيئة الداخلية التي تميز كل منظمة عن غيرها، وتعبر عن تقاليد وثقافة وطريقة العمل المنتهجة بالمؤسسة، والتي يدركها الأفراد العاملون، مما يجعل تلك الخصائص تؤثر في السلوك الوظيفي لديهم مما دفع المدارس الإدارية القديمة والحديثة إلى تناول المناخ التنظيمي كل حسب إيجابياتها وتخصصات روادها، وحسب الظروف السياسية والإقتصادية والإجتماعية والثقافية التي أنتجت هذه المدارس.

المراجع

- أحمد ماهر، (2003)، السلوك التنظيمي وبناء المهارات، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- كامل محمد المغربي، (2007)، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة تحديات القرن ، ط1، دار عمان (الأردن): الفكر للنشر والتوزيع.
- محمد قاسم القريوتي، (2006)، نظرية المنظمة والتنظيم، ط2، عمان (الأردن): المكتبة الوطنية للنشر.
- محمد حسن محمد حمادات، (2008)، السلوك التنظيمي (التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية)، ط1، عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
- لوكنيا الهاشمي، (2006)، السلوك التنظيمي، ج 2، الجزائر: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع.
- حسين حريم، (2003)، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
- أحمد محمد عوض بني أحمد، (2007)، الإحترق النفسي والمناخ التنظيمي في المدارس، ط1. عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
- أكرم أحمد رضا الطويل وإسراء وعد الله قاسم حمدي، (2015)، المناخ التنظيمي وحلقات الجودة، عمان (الأردن): دار حامد للنشر والتوزيع.
- زيد منير عبوي، (2006)، التنظيم الإداري ومبادئه وأساسياته، ط1، عمان (الأردن): دار أسامة للنشر والتوزيع.
- فاروق عبد فليح ومحمد عبد المجيد، (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- محمود سلمان العميان، (2005)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، عمان (الأردن): دار وائل للنشر والتوزيع.
- زاهد محمد الديري، (2011)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان (الأردن): دار المسيرة للنشر والتوزيع.

- خيضر كاظم حمود، (2002)، السلوك التنظيمي، ط1، عمان (الأردن): دار صفاء للنشر والتوزيع.
- Luc brunet, (2003), **climat organisationnel et efficacité scolaire**, canada.
- Lise corriveau et Luc brunet, (2019), **climat organisationnel et efficacité de sept polyvalentes au Québec en milieu métropolitain**, revue des sciences de l'éducation, volume 19, n3, pp483-499.