**جامعة الجيلالي بونعامة خميس مليانة**

**كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير**

**قسم علوم التسيير**

**التخصص**: إدارة الاعمال

**المقياس**: هياكل وتنظيم المؤسسة

**السنة**: الثالثة

**عنوان البحث:**

المناخ التنظيمي

**خطة البحث:**

المقدمة.

المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي.

المطلب الثاني: خصائص المناخ التنظيمي.

المطلب الثالث: أهمية المناخ التنظيمي.

المبحث الثاني: إدارة المناخ التنظيمي.

المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي.

المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي.

المطلب الثالث: كيفية تحسين المناخ التنظيمي.

الخاتمة.

قائمة المراجع.

**المقدمة:**

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع بداية الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين خاصة في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي نظرا لدوره البارز في فعالية المنظمة.

وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائدة في أي منظمة بأبعادها المختلفة تهدف لتبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجابا على تحقيق أهداف المنظمة وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية ومنه نطرح الإشكالية: ماهية المناخ التنظيمي؟ وكيف يتم تحسينه؟

**المبحث الأول: ماهية المناخ التنظيمي.**

**المطلب الأول: تعريف المناخ التنظيمي.**

عند التمعن في مفهوم المناخ التنظيمي نلاحظ بأن المفكرين وعلماء الإدارة قد اختلفوا في التوصل إلى مفهوم واحد للمناخ التنظيمي والسبب في ذلك هو اختلاف توجهاتهم والمجال الذي يبحثون فيه ومنه نتطلع إلى ثلاث تعاريف:[[1]](#footnote-1)

يعرفه كامل محمد المغربي: "مجموعة الخصائص التي تميز بيئة المنظمة الداخلية التي يعمل الأفراد ضمنها فتؤثر على قيمه واتجاهاته وإدراكه".

ويعرفه علي السلمي بأنه: "كل العناصر والأشياء الموجودة أو المتصورة في المنظمة والتي يتعامل معها الأفراد وتؤثر في إمكانية تحقيق أهداف التنظيم".

مما سبق نستطيع القول: "هو البيئة التي تسودها مجموعة من المتغيرات والخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات".

**المطلب الثاني: خصائص/ عناصر المناخ التنظيمي**.[[2]](#footnote-2)

إن عناصر المناخ التنظيمي تتألف من مجموعة من متغيرات متداخلة مع بعضها والتي في مجموعها تشكل البيئة الداخلية للتنظيم ويمكن إيجازها فيما يلي:

**الهيكل التنظيمي:** هو الشكل العام للمنظمة الذي يحدد اسمها، شكلها، اختصاصها، مجال عملها، تقسيمها الإداري، تخصصات العاملين بها.

بمعنى هو ذلك البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمنظمة، حيث يوضح مختلف التقسيمات والوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال اللازمة للمنظمة كما يحدد نوعية وطبيعة العلاقات بين أقسامها، نمط السلطة، فضلا عن تحديد انسيابية المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية في المنظمة.

**نمط القيادي:** تعرف أنها عملية التأثير في المرؤوسين حيث لا تقتصر على إصدار الأوامر للمرؤوسين فقط بل تتعدى إلى تحفيزهم ورفع الروح المعنوية وإقامة جسور التواصل والعلاقات الإنسانية المتبادلة بين القيادة المتبادلة والعاملين في المنظمة. وهي على أنواع منها الديكتاتورية تحد من تبادل الآراء والأفكار، وتوجد القيادة الديمقراطية التي تشجع التفاعل وتقديم الأفكار والإبداع.

**نمط الاتصالات:** تلعب دورا هاما داخل المنظمات، حيث تحافظ على تدفق وانسياب العمل داخل المنظمات من خلال تقبل الأفكار، الأوامر والمعلومات بين مختلف مستويات المنظمة وقد تكون الاتصالات مكتوبة أو شفهية ظرف البريد، الهاتف، الفاكس حيث أن أنماط الاتصالات من شأنها التأثير في خلق المناخ التنظيمي، حيث تعتبر وسيلة اجتماعية يتم من خلالها التفاهم بين الأفراد.

**مشاركة العاملين في صنع القرار**: إن المشاركة في اتخاذ القرارات تتيح للعاملين فرص إبداء الرأي الأفكار... والتي من شأنها أن تؤدي إلى تحسين طرق العمل، تقليص الصراع، رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعة فالقرار هو جوهر العملية الإدارية أساسها تحقيق أهداف المنظمة في ظل السباق العلمي والتكنولوجي يتطلب اعتماد الرؤية العلمية في اتخاذ القرار وإسهام كافة العاملين في المنظمة.

**طبيعة العمل**: إن طبيعة العمل تعتبر عاملا مهما في تحفيز العاملين أو إحباطهم فالعمل الروتيني يعمل على إحداث الملل والإهمال وعدم الاكتراث واللامبالاة نحو تطور المنظمة نتيجة الشعور بأن عمله ليس له أهمية. فكلما كان العمل مثير للتجديد والتحدي يؤدي ذلك لتحفيز الأفراد وتحقيق أهداف وينعكس ذلك على إيجابية المناخ التنظيمي.[[3]](#footnote-3)

**الحوافز:** هي مجموعة الأدوات والمسائل التي تسعى المنظمة لتوفيرها للعاملين بها (سواء مادية أو معنوية، فردية أو جماعية، سلبية أو إيجابية) بهدف إشباع حاجات ورغبات الإنسانية من ناحية تحقيق الفعالية المنشودة ومن ناحية أخرى مراعاة ظروف البيئة المحيطة كلما كان نظام الحوافز جيد أدى هذا إلى توفير مناخ تنظيمي جيد.

**تكنولوجيا العمل:** وتعني مدى استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في التنظيم التي تساهم في العمل وتحديثه من حين لآخر حيث تعتبر من أكثر العوامل توفيرا لمناخ تنظيمي يتلاءم مع الأفراد والمنظمة على حد سواء الاستمرارية ومواكبة المستجدات في البيئة.

**المطلبالثالث: أهمية المناخ التنظيمي**.[[4]](#footnote-4)

يعد المناخ التنظيمي من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المنظمة حيث يعبر عن جو العمل العام داخل المنظمة والذي له تأثير كبير على الأفراد.

* تتوقف فعالية وكفاءة الأداء الفردي والجماعي والأداء الكلي للمنظمة على مدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية فسلوك الفرد داخل المنظمة يتأثر بالبيئة المحيطة به وباتجاهه نحو تلك البيئة وإدراكه لها وبالتالي على إنتاجهم وعلى مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
* توفير المناخ المؤسسي الملائم هم مفتاح النجاح للإدارة الفعالة والاهتمام المستمر بتوفير أبعاد وعناصر المناخ يسهم في تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية.
* هو عنصرا لازما لتحقيق التقارب الواجب بين تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.

**المبحث الثاني: إدارة المناخ التنظيمي.**

**المطلب الأول: أبعاد المناخ التنظيمي.**

إن أبعاد المناخ التنظيمي تتحدد بالعوامل المختلفة لبنية المشروع الداخلية التي يمكن تلخيصها فيما يلي:[[5]](#footnote-5)

**مرونة التنظيم:** وقدرته على الاستجابة والتأقلم لمتغيرات الظروف الداخلية والخارجية.

**متطلبات العمل:** من حيث طبيعتها الروتينية التي تكرس الملل وتحدد من الإبداع أو أنها تثير التحدي لدى العامل فتدفعه إلى التجربة والابتكار والإبداع.

**التركيز على الإنجاز**: حيث أن معظم المشروعات تؤكد على إنجاز كأساس للمكافأة أو الترفيه أو التقدم.

**أهمية التدريب**: هو درجة ما توليه الإدارة من اهتمام من أهم أنواع الاستثمار وذلك لما يسببه من ثقة في نفس المتدرب لتحقيق أهدافه ويرفع من معنوياتهم وبالتالي يؤدي استقرار العمالة في المشروع.

**أنماط السلطة:** إن السلطة المركزية توحي بالصلب وعدم المرونة وبالتالي تحد من الإبداع لأن الموظف لا يملك اتخاذ القرار وهذا بعكس اللامركزية التي تتيح للعاملين فرص التجريب والاجتهاد واقتراح الحلول البديلة.

**أسلوب التعامل بين العاملين والإدارة:** فالأسلوب الذي تتبعه الإدارة يحدد نمط تعامل العاملين معها فالإدارة تتطلب الصدق والأمانة والإخلاص وتعاملهم بالمثل تحصل على تعاون العاملين وإخلاصهم في العمل عكس الإدارة التي تلجأ إلى إثارة الشائعات والمشاكل بين العاملين اعتقادا منها بأن اتفاقهم تهديدا لها.

**أنماط الثواب والعقاب:** إن الهدف من المكافأة والعقاب هو تكرير سلوك معين أو تعديله، فالمكافأة تعطى للمنجز والمبدع من أجل تكريس السلوك المرغوب به والعكس صحيح، فالعقاب يقع على كثير التغيب والمستهتر بالقانون والنظام والغير المنجز.

**الأمن الوظيفي:** هو مجموعة الضمانات والمنافع الوظيفية التي يتطلبها العاملون مثل: الأمن من فقدان الوظيفة دون أسباب شرعية، الأمن من إجراءات إدارية تعسفية فهذا يؤدي إلى الاستقرار النفسي ورفع الروح المعنوية وبالتالي تحسين الأداء وتوثيق الولاء.

**المطلب الثاني: أنواع المناخ التنظيمي**.[[6]](#footnote-6)

**المناخ المفتوح**: يتمتع الأفراد في هذا النوع بروح معنوية عالية وبدرجة من التلاحم والتآزر بينهم.

**المناخ المغلق:** هو نقيض المناخ المفتوح حيث يركز فيه المدير تركيزا شديدا على تنفيذ الأعمال الروتينية والتركيز على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل.

**المناخ المستقل**: يتميز العاملون بدرجة متقدمة من الإحساس بالحرية في ممارسة متطلبات أدوارهم وإشباع حاجاتهم الاجتماعية.

**المناخ الأبوي:** تتمركز السلطات هنا يدور المدير فهو مهم جدا حيث يفتقد العاملون إلى العمل الجماعي والعلاقات الحميمة فيما بينهم.

**المناخ الموجه:** يهتم هذا المناخ بإنجاز العمل في المقام الأول وعلى حساب إشباع الحاجات الاجتماعية، حيث يعمل الجميع بجد ولا يوجد متسع من الوقت لتكوين علاقات اجتماعية بين العاملين ويقوم المدير بالتوجيه المباشر حيث لا يسمح بالخروج عن القواعد.

**المناخ العائلي:** يختصر هذا المناخ بالألفة الشديدة بين العاملين، وتكوين علاقات ودية لكن يبقى القيام بالمهام ثانويا حيث توجب جهودهم لتلبية الحاجيات الاجتماعية كثيرا، وأن المدير ودود وقليل التوجيه.

**المطلب الثالث: كيفية تحسين المناخ التنظيمي.**

إن الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أية منظمة وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية:[[7]](#footnote-7)

**\*الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم وأحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك يجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير.

**\*الاهتمام بالسياسات:** بمعنى وضع سياسات تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلاءم مع المتغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيرا إيجابيا نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.

كما يجب ألا تكون عرضة للتغير والتبديل السريع بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح لأنه سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تثير مخاوف العاملين.

**\*الاهتمام بتدريب العاملين:** إن اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية يشيع غالبا الثقة بالنفس لديهم ويعطيهم العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمنظمة والاعتزاز بالانتماء إليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

**\*الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال**: يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الصاعدة، النازلة، الأفقية والاهتمام بالآراء الفنية كذلك تنظيم قنوات الاتصال لانسياب البيانات والمعلومات وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط.

**\*عدالة التعامل:** ويتم ذلك من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافأة، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب... مما يؤدي إلى الشعور بارتياح العاملين وتحفيزهم إلى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالاتجاه العادل بالتعامل يعزز الأفراد بالولاء للمنظمة والمساهمة في تحقيق الأهداف.

**\*النمط القيادي**: ويتم ذلك بإشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته وإسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاده والقيادة تخلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية.

**الخاتمة:**

قد حاولنا في هذا البحث إعطاء صورة عامة حول ماهية المناخ التنظيمي من خلال استعراضنا لمختلف مفاهيمه وتبيان أهميته وعناصره وكذا أبعاده وأنواعه وطرق تحسين نوعيته لنتوصل إلى خصائص المناخ التنظيمي الفعال إذن نستخلص من هذا أن المناخ التنظيمي هو انعكاس للسلوك والاتجاهات السائدة في المنظمة وعليه فإن كفاءة أداء العاملين تتوقف على ما يوفره هذا المناخ من مؤهلات تساهم في تنمية وتطوير المنظمة.

**قائمة المراجع:**

**الكتب:**

-عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، التنظيم الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة، ج2، الدوحة: مطابع دار الشرق، 1228.

-كامل محمد المغربي، سلوك التنظيم، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة 4، سنة 1431/2010.

**مذكرات:**

-فروج محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، لنيل شهادة ليسانس في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، سنة 2011/2012.

-شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2009/2010.

1. -فروج محمد، المناخ التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي لدى الأستاذ الجامعي، لنيل شهادة ليسانس في كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم النفس، تخصص علم النفس العمل والتنظيم، سنة 2011/2012، ص15. [↑](#footnote-ref-1)
2. -مرجع سبق ذكره، ص28. [↑](#footnote-ref-2)
3. -مرجع سبق ذكره سابق، ص29. [↑](#footnote-ref-3)
4. -عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي، التنظيم الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة، ج2، الدوحة: مطابع دار الشرق، 1228، ص66. [↑](#footnote-ref-4)
5. -كامل محمد المغربي، سلوك التنظيم، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة 4، سنة 1431/2010، ص303-304-305. [↑](#footnote-ref-5)
6. -مرجع سبق ذكره، ص18-19-20. [↑](#footnote-ref-6)
7. -شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بوقرة بومرداس كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، السنة الجامعية 2009/2010، ص ص53/54. [↑](#footnote-ref-7)