

تمهيد:

إن للمناخ التنظيمي آثارا لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد و الجماعات التنظيمية وفي قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي بالظهور مع بداية الستينات وحظيت باهتمام الباحثين خاصة في مجال التنظيم والسلوك التنظيمي من خلال إمكانية إيجاد مناخ تنظيمي ملائم تستطيع المنظمة من خلاله استثمار طاقات أفرادها لتحقيق أهدافها.

وسنتناول في هذا الفصل مفهوم المناخ التنظيمي ، أهميته ، خصائصه ، أبعاده ، العوامل المؤثرة فيه ، مناهج قياسه ، وكيفية إيجاد مناخ تنظيمي فعال.

أولاً- مفهوم المناخ التنظيمي:

تتعدد مفاهيم المناخ التنظيمي في المنظمات التعليمية المعاصرة ،فيختلف تعريفه من خلال تصورات العاملين به ، وخصائص المنظمة ومهارات العاملين ورغبتهم وقدرتهم في العمل .

بالرغم من قدم مفهوم المناخ التنظيمي اذ انه ظهر في مطلع الستينات إلا انه لازال يحظى بالاهتمام والدراسة ويستحوذ فكر الباحثين لما له من دور كبير ومهم في تحسين مستوى الاداء للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في اي منظمة حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والاخلاقي للعاملين في المنظمات من حيث تشكيل وتعديل القيم و الاتجاهات التي يحملونها ، والسلوكيات التي يظهرونها في موقع العمل ، كما ان نجاح المنظمات يعتمد على مدى قدرات المنظمات في خلق جو يسوده الاستقرار و الثقة والمعنويات العالية بين العاملين ¹.

وتم استخدام مصطلح المناخ التنظيمي في عام 1950 ، لوصف البيئة التربوية التي يعمل فيها الافراد في محيط المدرسة ، وقد اهتمت المؤسسات التربوية بكيفية اختلاف بيئات العمل².

والمناخ التنظيمي يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل لمنظمة و تدفع العاملين لتبني انماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الاداري او بين المستويات

¹ - شيخة بنت سالم النبهانية : المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي في المديرية العامة للتربية و التعليم في سلطنة عمان . رسالة ماجستير ،جامعة نزوى ،عمان ، ص 6 ، 2015.

² - علي فهد حراس الديحاني : درجة المناخ التنظيمي في المدارس الثانوية بدولة الكويت و علاقته بدرجة الابداع الاداري للمديرين ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، الكويت ، 2013 ، ص 13 .

المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف اليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على ادائهم.¹

ويعرف **الصيرفي** المناخ التنظيمي بأنه (عبارة عن خصائص معينة لها سمة الاستقرار النسبي في بيئة العمل في المنظمة و تتشكل هذه الخصائص كنتيجة لفلسفة الادارة العليا و ممارستها بالإضافة الى نظم وسياسات العمل في المنظمة ، كما انها تستخدم كأساس لتفسير القرارات بجانب توجيه الاداء وتحديد معدلاته).²

ويلاحظ من هذا التعريف اشتمال المناخ التنظيمي على خصائص بيئة العمل التي تنتج كانعكاس لفلسفة الادارة و ممارستها ، فضلا عن النظم والسياسات المتبعة بالمنظمة ويمثل كل ذلك الاساس لتفسير القرارات الخاصة بالمنظمة وتوجيه ادائها .

ويرى **الشبكشي** بان المناخ التنظيمي (يصف انطباعات العاملين في التنظيم حول توقعاتهم لماهية المؤسسة وطبيعة عملها).³

واشار **الغريب** واخرون الى ان المناخ التنظيمي المدرسي هو العلاقات السائدة في المواقف المختلفة كما يحس بها الفرد ، ويتضمن العلاقات المتشابهة بين خصائص المدرسة وطبيعة ادراك الفرد لمجموعة من المؤثرات التنظيمية ، وبهذا يعتبر المناخ التنظيمي حصيلة

¹ - المرجع السابق ، ص 6.

² - الصيرفي محمد : السلوك التنظيمي ، حورس للنشر و التوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 332.

³ - الشبكشي صالح : العلاقات الانسانية في الادارة ، مكتبة القاهرة الحديثة ، القاهرة ، مصر ، 2008 ، ص 125.

مجموعة من الجوانب مثل الاتجاهات والسلوك و التفاعلات بين مجتمع المدرسة من ادارة و معلمين و طلاب .¹

كما اشار حمادات الى ان المناخ التنظيمي هو مجموعة من المفاهيم والاتجاهات و الظروف التي تشكل سلوكيات الافراد من عاملين وتلاميذ ، والتي تتجم عن مشاعر إيجابية او سلبية او مزيج منهما تجاه انفسهم وتجاه زملائهم وبالتالي الفعاليات القائمة في المدرسة و اهدافها .²

عرف فورهند و جلمر المناخ التنظيمي على انه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات وتؤثر على سلوك منسوبيها .

كما عرفه تاجيري على انه الجودة الثابتة نسبيا للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها اعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم .

وعرف جنباي المناخ التنظيمي بانه : مركب من المتغيرات التي تتدخل بين هيكل المنظمة ونمطها من جهة ، واسلوب القادة وخصائصهم واداء المعلمين ورضاهم من جهة اخرى .³

ومن خلال دراسة التعاريف السابقة يتضح ان اغلب الباحثين يتفقون على ان المناخ التنظيمي يتحدد حسب ادراك و انطباع افراد التنظيم لحقائقه ، ويبرز هذا الادراك من تفاعل بين القوى البشرية والبيئة الداخلية للتنظيم ، وبالتالي فانه يمكن النظر للمناخ على أنه :

¹ - الغريب شبل بدران ، سلامة عبد العظيم : الثقافة المدرسية ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، 2005 ، ص 76 .
² - حمادات محمد حسن : السلوك التنظيمي و التحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص 17 .
³ - علي فهد حراس الديحاني : مرجع سابق ، ص 13 .

1. يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
2. تتسم خصائص المناخ الطبيعي بالثبات النسبي .
3. ابعاد المناخ التنظيمي ممكن قياسها .
4. ادراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لديه ما يعرف بالبيئة النفسية ، والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الافراد وبالتالي سلوكهم ، وهذا التأثير يختلف من شخص لآخر نظرا لاختلاف الادراك لدى الافراد.¹

ثانيا - أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية:

- حظي موضوع المناخ التنظيمي باهتمام عدد كبير من الباحثين والمهتمين بمجالات التربية وعلم النفس التنظيمي ، وخاصة في العقدين الاخيرين من القرن العشرين ، وقد يعود ذلك لعدة اعتبارات منها :
- اوضحت نتائج البحوث والدراسات وجود علاقة بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس وبين دافعية الافراد وروحهم المعنوية و كفاءتهم التعليمية .
 - يركز الاتجاه الحديث على مدخل النظم في الادارة التربوية و المدرسية ، وبما ان المناخ التنظيمي عنصر مهم من النظام ، فهو بالتالي يستحق الاهتمام .
 - تتميز كل مدرسة بمناخ خاص بها تختلف به عن غيرها من المدارس ، مما يتبعه بالضرورة وجود اختلافات جوهرية يصعب وصفها وقياسها دون اجراء دراسة بحثية .

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم : السلوك التنظيمي ، ط4 ، دار حافظ للنشر و التوزيع ، المملكة السعودية ، 2003 ، ص248.

- ان فهم المناخ التنظيمي يساعد على معرفة السلوك الكائن في المدارس من ناحية وعلى توقع السلوك المنتظر من الافراد من ناحية ثانية .1

وقد اشار الطويل الى ان نجاح النظام المدرسي يرتبط طرديا مع سلامة المناخ التنظيمي ، وتظهر العلاقة الوثيقة بين النظام التربوي والمناخ التنظيمي السائد في مستوى اداء الطلبة وانضباطهم ، وعطاء المعلمين واستقرارهم الوظيفي ، واحساسهم بالرضا و توجهاتهم الابداعية في الاداء وانفتاح النظام على المجتمع ، والمشاركة بفعالياته ونشاطاته و نموه وتطوره .²

و اشار الشقصي الى مجموعة من الفوائد لدراسة المناخ التنظيمي وتحليل أبعاده في المؤسسات التربوية ، ومنها :

- تساعد على اعطاء فكرة واضحة عن صحة المنظمة لتعزيز نقاط القوة ومعالجة الضعف
- ان المؤسسات التربوية التي اخذت بدراسة المناخ التنظيمي وتحليله ثم حاولت معالجة الثغرات فيه قد ازدادت فاعليتها ، وارتفع مستوى اداء العاملين فيها .
- يؤثر المناخ التنظيمي في اداء العاملين ودافعيتهم ، ومن ثم أداء المدرسة ونجاحها في تحقيق اهدافها ، وان المؤسسة التي تمتلك مناخا ضعيفا أو رديئا سيصيبها الفشل في الامد الطويل حتى وان ابدعت في وظائفها الادارية .

وقد لخص الغريب وآخرون اهمية المناخ التنظيمي في عدة جوانب تشمل المعلمين ، و الطلبة ، والعملية التعليمية في المدرسة ،ومن اهم النقاط التي اشاروا اليها ما يأتي :

¹ - جوه علي صالح و علي ابراهيم : النظرية و التطبيق في الادارة التعليمية ، دار المهندس للنشر و التوزيع ، دمياط الجديدة ، مصر ، 2004. ص 37.

² - الطويل هاني عبد الرحمان : الادارة التعليمية : مفاهيم و افاق ، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 1999، ص 22.

- **تكوين الذات** : فالمناخ المدرسي الذي يعيشه الطالب له تأثير واضح في تكوينه لمفهوم الذات ، وشعوره بقيمته ، وأهميته .

- **تحسين اداء العاملين** : يتأثر مستوى اداء الافراد العاملين بنوع المناخ التنظيمي في المدرسة فالمدارس التي تتمتع بمناخ تنظيمي جيد ، وايجابي اكثر فعالية وكفاءة من غيرها من المدارس ، وذلك بسبب زيادة دافعية العاملين فيها .

- **التأثير باتجاهات الفرد**: اذ يؤثر المناخ التنظيمي في اتجاهات الافراد نحو العمل ، ومستوى ادائهم للمهمات و الواجبات التي تناط اليهم ، فكلما توفر مناخ صحي جيد وملائم كان ذلك دافعا للمدرسة على انجاز و التفوق .

- **جودة العملية التعليمية** : يعد المناخ التنظيمي ذا اهمية كبيرة في تحسين جودة العملية التعليمية التعليمية في المدارس ويتضح ذلك في مستوى انتاجية ذات المناخ الجيد .¹

وفي ضوء ما سبق فان اطلاع مدير المدرسة على انماط المناخ التنظيمي ، وأنواعه يكون لديه الوعي الكامل بأنماط المناخات التنظيمية وأنواعها ، وأهميتها في تحقيق الاهداف التربوية ، مما يمكنه من اختيار المناخ التنظيمي المناسب والملائم لطبيعة المهمة التربوية التي يقودها في المؤسسة التربوية ، واتخاذ كل ما يلزم من خطوات لتطوير المناخ المطلوب من تدعيم الثقة بين الجميع ، والمشاركة في اتخاذ القرارات والتركيز على الاداء الرفيع .

¹ - الغريب شبل بدران ، سلامة عبد العظيم : مرجع سابق ، ص 35.

ثالثا - خصائص المناخ التنظيمي:

المناخ التنظيمي عبارة عن صورة ذهنية يكونها الافراد عن المنظمة التي يعملون فيها واختلاف الصور الذهنية تؤدي الى اختلاف المناخات التنظيمية ،وتتمثل خصائص المناخ التنظيمي فيما يأتي :

- انه تعبير عن خصائص البيئة الداخلية للمنظمة (المادية وغير المادية) ، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي ، ونمط القيادة ،ونمط الاتصالات ، والمشاركة في صناعة القرارات ، وطبيعة العمل ، والتكنولوجيا .
- ان المناخ التنظيمي لا يعني ثقافة المنظمة كما انه ليس بديلا عنها، فثقافة المنظمة تتسع لتشمل جانب البعد الانساني الممثل بالتصرفات الانسانية المختلفة وجانب البعد المادي المتمثل بالنتائج المادي للعمل الانساني في منظمة ما يتضمن ذلك الابنية المختصة ، أو تنظيم الوحدة ، أو أحد اقسامها كما يتضمن الموضوعات الحيوية المتنوعة وغير ذلك .
- -لا يعني المناخ التنظيمي البيئة ، اذ تتعلق البيئة بما يدور خارج المنظمة وداخلها على مستوى الواسع ، بينما يتعلق المناخ التنظيمي بما يدور داخل المنظمة على المستوى الضيق فقط .

- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الاداري ، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك ، فان المناخ الاداري يعد احد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي .¹
- كما اشار الفهيدى الى بعض الخصائص الاخرى للمناخ التنظيمي ، وذلك على النحو التالي :

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية ويعبر عن خصائص المنظمة ، كما يتم ادراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة .
- ان المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق ، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والادراك الذاتي والوصول الى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك .
- يؤثر المناخ التنظيمي في العاملين والمنظمة سلبا وايجابا لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي ، لان هذا الاخير هو جزء من المناخ التنظيمي .²

رابعا - أبعاد المناخ التنظيمي:

سيتم استعراض ابعاد المناخ التنظيمي حسب وجهة نظر بعض الباحثين ومن أهمها:

حدد كوز و توماس الاطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية ابعاد رئيسية:

1. الاستقلالية : وتعني ادراك الفرد لاستقلاليتة فيما يتعلق بإجراءات العمل ، تحديد الأهداف وترتيب الأولويات .

¹ - المغربي كامل : السلوك التنظيمي : مفاهيم و اساس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ، دار الفكر ناشرون و موزعون ، عمان ، 1995 ، ص 42.
² - الفهيدى عبد الله عبده محمد : انماط السلوك القيادي لدى مديري ادارات التربية و التعليم بمحافظة تعز و علاقتها بالمناخ التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الاوسط ، عمان ، الاردن ، 2009 ، ص 18 .

2. **درجة التماسك** : وتعني ادراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض.

3. **الثقة** : ادراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية العليا ونقاشهم في أمور شخصية وحساسة مع الطمأنينة بان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي .

4. **ضغط العمل** : ادراك الفرد لضغط الوقت فيما يخص إنهاء المهام المناطة به ومستوى الأداء.

5. **الدعم** : ادراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الافراد من قبل الإدارة .

6. **التقدير** : ادراك العضو بان عطاءه محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة .

7. **العدالة** : ادراك الفرد لسلوكيات المنظمة على انها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت و الترقيات وعدم التمييز بين المنسويين .

8. **الابداع** : درجة تشجيع التغيير الهادف ، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة .

هذه الابعاد المناخية للتنظيم تؤثر بدورها على ما يمكن تسميته بالمناخ او البيئة النفسية للفرد ، ويقصد بذلك درجة فهم واستيعاب وادراك الفرد لأبعاد المناخ التنظيمي من حوله ، هذا الربط بين المتغير يتأثر بجماعة العمل ، بشخصية الفرد وبقدراته ، هذه الصورة النفسية التي تتكون لدى الفرد عن بيئة عمله تؤثر على سلوكه ، دوافع العلم لديه ، مدى رضاه و

بالتالي على أدائه 1.

¹ - المرجع السابق ، ص 2580.

ومن جهة اخرى فان اهم مكونات وابعاد المناخ التنظيمي تتمثل في :

1. **الهيكل التنظيمي** : وهو الشكل العام للمؤسسة الذي يحدد اسمها وشكلها واختصاصها

ومجال عمله ، وتقسيمها الاداري وتخصصات العاملين بها وطبيعة العلاقات الوظيفية

بين العاملين وبين الرؤساء والمرؤوسين وبين الادارات المختلفة ، وارتباطها الاداري

بالمنظمات الاعلى والمنظمات الموازية .

2. و يعتبر الهيكل التنظيمي من اهم عناصر المناخ التنظيمي من حيث : مدى تناسبه مع

مجال عمل المؤسسة وتخصصها ، واستيعابه لاحتياجاتها من الوظائف والتخصصات ،

وقدرته على الوفاء باحتياجات العمل من العلاقات الوظيفية ، ومساهمته في تبسيط

اجراءات العمل ، وتحقيق السلاسة في انسياب القرارات والاوامر والتوجهات من الادارة

العليا على الادارات الوسطى والاشرفية و التنفيذية ، وكذلك انسياب الاقتراحات والافكار

من التنفيذيين والادارات الوسطى والاشرفية الى الادارة العليا ، بمساهمته في تحقيق هذه

الاهداف تتجلى اهميته كعنصر ايجابي في المناخ التنظيمي ، اما اذا كان يسهم بسلبية

تجاه تحقيق هذه الاهداف فانه بذلك يعتبر عنصرا معوقا 1.

3. والهيكل التنظيمي لأية منظمة وسيلة لمساعدة المنظمة على تحقيق اهدافها بكفاءة

وفاعلية من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات وتحديد ادوار الافراد و

تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات والانشطة وتفاذي التداخل والازدواجية وغيرها.2

1 - فاروق عبده فلية : السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ، اليمن ، ص 296.
2 - البقمي مصلح حمدان : المناخ التنظيمي و علاقته بالأداء الوظيفي لموظفي امانة منطقة مكة المكرمة ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة السعودية ، 2011 ، ص 22 .

4. الاتصالات : الاتصالات هي الوسيلة التي من خلالها يتم تبادل البيانات والمعلومات والتنسيق بين الإدارات والأقسام بالشكل الذي يضمن حسن سير العمل ، وبالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة ، انه من الواضح ان موضوع الاتصالات من الموضوعات الهامة التي يجب ان يهتم بها المسؤولون بالمنظمات ، ويعتمد نجاح المنظمة على شبكة الاتصالات الموجودة بها ، فكلما كانت الاتصالات شاملة لكل انواع الاتصالات من اتصال صاعد واتصال هابط واتصال افقي واتصال رأسي وهكذا ، كلما ساعد ذلك على انسياب وتدفق المعلومات والبيانات وكذلك سير العمل وادائه بشكل ايجابي ومحقق للأهداف¹.

5. نظم و اجراءات العمل : القرارات والوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة ، وعلى سبيل المثال فان نظم العمل واجراءاته تبين كيفية تسلم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وانهاؤها ، كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين اقسام المنظمة وادارتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانهاؤه ، والاجازات الاسبوعية ، وشؤون الموظفين والعاملين ، والتعامل مع المراجعين ، كما تبين السلسلة او الحلقات او المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور ، وغير ذلك من الاجراءات والانظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها ، ويشير العديد من الباحثين في مجال الادارة الى ان نظم العمل واجراءاته في البيئة الادارية العربية بشكل عام تتحول الى هدم

¹ - خالد محمد احمد الوزان : المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، المملكة السعودية ، 2006 ، ص 18.

المناخ التنظيمي قبل ان تتحول الى وسيلة بناء ، معظم العمل واجراءاته غالبا ما تتحول من منهج مثالي يهدف الى تنفيذ المنظمة لأهدافها على الوجه الامثل الى وسيلة لتعقيد سير العمل ووضع العقبات امام تحقيق المنظمة لأهدافها وتنفيذها لمهامها.¹

6. **طرق صنع القرار :** ان عملية صنع القرار تبحث في العديد من البدائل المتاحة و تحسب تكلفة كل بديل وعائد كل منها لتختار البديل الانسب وفي الوقت المناسب ، و بالتالي فإنها تتطلب حولا ابتكاريه بعيدة عن الاساليب التقليدية لمواجهة مشاكل المنظمة ، ووفقا للرقابة في العمل التي تحد من تفكير الفرد ، وفتح باب المشاركة و المساهمة في حل المشاكل وتحمل المخاطر التي يتم عن طريقها تقرير شؤون المنظمة والعاملين فيها.²

7. **العلاقات الداخلية :** تتكون العلاقات والتفاعلات الداخلية في المنظمة من عدة عناصر منها : العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ، والعلاقة بين المرؤوسين وبعضهم بعضا ، و العلاقة بين الرؤساء انفسهم ، وعلاقة الجميع مع الرئيس الاعلى للمنظمة اما ان تكون صاعدة او هابطة ، ايجابية او سلبية ، علاقات مرنة ومتوازنة او علاقات تسلطية من قبل الرؤساء ، وتأتي اهمية دراسة النمط القيادي من منطلق اهمية العلاقات المتبادلة بين الرئيس ومرؤوسيه ، حيث ان كل واحد من اطراف هذه العلاقة يؤثر في تحقيق حاجات ورغبات واهداف الطرف الاخر.³

1 - شيخة بنت سالم النبهانية : مرجع سابق ، ص 11 .
 2 - الصيدلاني خالد بن صالح احمد : المناخ التنظيمي و علاقته بالإبداع الاداري في اتخاذ القرار ، رسالة ماجستير ، جامعة نايف للعلوم العربية ، الرياض ، المملكة السعودية ، ص 44 .
 3 - شيخة بنت سالم النبهانية : مرجع سابق ، ص 12 .

8. نظام الحوافز : تؤكد الكثير من الدراسات والبحوث ان تبني المنظمة نظام حوافز او

مكافآت عادل يشجع الافراد المؤهلين على الالتحاق بها ، كما يدفعهم للأداء الجيد و

يرغبهم ويشجعهم على الاستمرار في المنظمة .

9. وعلى هذا يرى معظم الباحثين والمفكرين ان الحوافز عبارة عن مجموعة من القيم المادية

والمعنوية الممنوحة للأفراد العاملين في قطاع معين والتي تشبع الحاجة لديهم وترشدهم

الى سلوك معين ، ولذا احتل موضوع حوافز العمل مكانا بارزا منذ بدء اهتمام بحث

الافراد على العمل بكفاءة بما يكفل الانجاز الفعال لأهداف المنظمة .¹

10. والحوافز هي النظام التي تتبعه الادارة العليا والرؤساء بشكل عام في تقديم المكافآت

والتشجيع للعاملين بهدف تحفيزهم نحو تفعيل ادائهم والوصول الى اقصى انتاجية ممكنة

كما تعد الحوافز مجموعة من العوامل والمؤثرات والادوات والوسائل التي تدفع الفرد و

تحفزه للإقبال على سلوك معين ، رغبة في الحصول على النتائج الايجابية المترتبة على

هذا السلوك ، فالعامل يسعى لاداء عمله بكفاءة و فعالية للحصول على حافز مادي او

معنوي ، والحافز بدوره يترتب عليه اشباع حاجة نفسية او اجتماعية ، و ان الحوافز

متعددة منها الايجابية مثل : الترقية وزيادة الاجور والمشاركة في اتخاذ القرار ، ومنها

السلبية التي تعمل على تجنب التصرفات التي تتعارض مع التشريعات واللوائح السائدة

تفاديا للعقوبة مثل الانذار والخصم من الراتب الشهري ، وحجب الترقية ، كما ان شعور

العاملين بموضوعية نظام الحوافز وارتباطها بمعدلات الاداء يعمق في نفوسهم الثقة و

¹ - الشمري فهد بن عايض : المناخ التنظيمي في المنافذ الجمركية و علاقته بالإبداع الاداري ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض ، المملكة السعودية ، 2001 ، ص 46.

الانتماء لعملهم ويشجع جهودهم المبدعة ويحد من سلوكياتهم السلبية ، ويشجعهم كذلك على تحمل المسؤولية.¹

11. **تكنولوجيا العمل** : تعتبر التكنولوجيا من العناصر الهامة في المناخ التنظيمي ، فإذا كانت التكنولوجيا تقوم على التشغيل الآلي بشكل كبير ، فإن ذلك يؤدي الى تكوين مناخ تنظيمي غير مشجع على التفكير ، وهذا لا يعني ان العمل الابداعي لا يكون إلا في العمل اليدوي ، بل المقصود هو ان يكون هناك مجال لتقديم الاقتراحات التي يمكن ان تسهم في التطوير ، وهي امكانية تتواجد في التنظيمات التي لا تقوم كلياً على التشغيل الآلي .²

12. **البيئة الخارجية** : تعتبر البيئة الخارجية ذات العلاقة بأنشطة المؤسسة مصدراً أساسياً للعديد من المؤثرات الخاصة بالمناخ التنظيمي ، فعلى سبيل المثال في ضوء الظروف الاقتصادية السيئة قد تستغني المؤسسة عن جزء من القوى العاملة ، وهذا يؤدي الى ان بقية العاملين يتصورون المناخ التنظيمي بأنه غير مستقر وقلق وهذه التصورات ستؤثر على نمو المؤسسة وتطورها وعلى انتاجية العاملين وابداعهم .

ومن ناحية اخرى فان على ادارة المؤسسة ان تعمل على اقامة الجسور مع البيئة الخارجية لتضمن دعمها المادي والمعنوي .³

اما كوز وتوماس فقد حددا ابعاد المناخ التنظيمي فيما يلي :

- **الاستقلالية** : وتعني ادراك الافراد لاستقلاليتهم في ما يتعلق بإجراءات العمل .

1 - فاروق عبده فلية : مرجع سابق ، ص 301.

2 - فاروق عبده فلية : مرجع سابق ، ص 302.

3 - فاروق عبده فلية : مرجع سابق ، ص 302.

- **درجة التماسك** : وتعني ادراك الفرد لدرجة المشاركة داخل التنظيم
- **الثقة** : وتعني ادراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية ووضوح مع اعضاء التنظيم في المستويات العليا مع اطمئنانه بان ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.
- **ضغط العمل** : وتعني ادراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام الموكلة اليه.
- **الدعم** : وتعني ادراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الافراد من قبل الادارة.
- **التقدير** : وتعني ادراك الفرد بان عطائه محل تقدير من قبل الادارة.
- **العدالة** : وتعني ادراك الفرد لسلوكيات المنظمة على انها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات .
- **الابداع** : ويعني درجة تشجيع بالتغيير الهادف والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.¹

خامسا - العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي:

- من الامور المسلم بها ان هناك مجموعة من العوامل تؤثر على سلوك الافراد داخل التنظيم ،هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي ، من هذه العوامل :
1. الظروف conditions التي يعمل بها الفرد .
 2. طبيعة نظام الحوافز المستخدم لتوجيه سلوك الافراد وزيادة انتاجيتهم .
 3. النمط الاداري المتبع .
 4. طبيعة الاهداف التي تسعى المنظمة الى تحقيقها
 5. الانظمة و القوانين ، السلطة ،صناعة القرارات الادارية وكيفية تطبيقها .

¹ - الصيرفي محمد : السلوك التنظيمي ، حورس للنشر والتوزيع ، الاسكندرية ، مصر ، 2005 ، ص 336 .

6. طبيعة المهام او العمل اللازم القيام به .

7. التكنولوجيا المتاحة .

8. علاقة الموظفين وجماعات العمل .

9. ثقافة التنظيم .

10. البيئة الخارجية التي تعمل بها المنظمة .

كل عامل من هذه العوامل يمثل عنصرا مهما في بيئة العمل ويؤثر بدوره على سلوك الفرد و الجماعة وإنتاجية التنظيم ، ولمزيد من الايضاح يمكن تصنيف هذه العوامل الى ثلاث فئات:

اولا : عوامل التأثير الخارجي :

1. **ثقافة التنظيم :** وتشمل الاتجاهات ، القيم ، الانماط السلوكية وتوقعات اعضاء التنظيم المشتركة ، لثقافة المنظمة تأثير مباشر على تصرفات الافراد .فهي التي تحدد مبادئ المنظمة وانظمتها الاساسية ، السلوكيات المقبولة والمرفوضة ، القوانين التي تحكم تسلسل السلطة وإصدار الاوامر ، الانظمة الرسمية وغير الرسمية التي تحكم التصرفات في المواقف المختلفة ، اتجاهات القادة واهتماماتهم وكيفية تفاعلهم مع المواقف المتغيرة التي لا تحكمها معايير واضحة ،اشكال الاتصال وتنفيذها .باختصار ، ثقافة المنظمة تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل وأداء التنظيم .بمعنى ان لها الاثر الكبير على المنظمة والعاملين بها .

2. **ظروف العمل :** يقصد بذلك بيئة العمل المادية التي يعمل بها الافراد .وتشمل على درجة الضوضاء ، الاضاءة ، التكيف ، الاثاث ، تنظيم المكاتب ، امكانية الاتصال ببقية

الاعضاء الخ. على الرغم من أهمية هذه العوامل في تأثير على سلوك الافراد ، إلا ان هناك بعض الدراسات ،ابتداء بدراسات التون مايو وفريقه في الثلاثينات الميلادية حتى هذا التاريخ ، اكدت على ان العوامل المادية تؤثر على انتاجية الفرد بدرجة اقل من العوامل اخرى كجماعة العمل مثلا. لكن بوجه عام ، ظروف العمل المادية السيئة قد تؤدي الى الاحباط وهذا بدوره يؤثر سلبيا على انتاجية الفرد.

3. **البيئة الخارجية** : تحتوي بيئة التنظيم الخارجية على كل القوى الخارجية التي تؤثر في التنظيم -النظام الاقتصادي ، السياسي ، الاجتماعي ، الحضاري ، الصناعي الخ والتي تستمد منها المنظمة كل ما تحتاجه في شكل مدخلات وتصدر لها انتاجها في شكل مخرجات .بيئة العمل الداخلية ما هي إلا انعكاس لهذه القوى الخارجية . النظام الاقتصادي السائد ، على سبيل المثال ، ممكن ان تؤثر في مستوى الاجور و الحوافز وبالتالي سلوك و تصرفات الافراد . التقدم التقني قد يساهم في تحسين مكان و سلوكيات العمل . منسوبي المنظمة قد يضطلعوا بأدوار مختلفة في هذه الانظمة الخارجية مما قد يوجد تعارض او صراع فيما بينهم .

4. **البيئة التقنية** : تعتبر التكنولوجيا من اهم المتغيرات التي تحدد مدى فاعلية التنظيم و قدرته على تحقيق اهدافه. فهي تمثل القاعدة الاساسية التي تستطيع ان تنطلق منها اي منظمة لإحداث اي تغيير او تطوير في نوعية منتجها من سلع وخدمات ، لذلك لابد لكل منظمة من توفير الاطارات ذات المهارات التي تمكنها من متابعة و التنبؤ بما يحدث في بيئة العمل التقنية .

5. **البيئة الاجتماعية :** تؤثر البيئة الاجتماعية والتي تشمل على العادات والقيم والثقافات المحلية والاتجاهات على فهم واستيعاب الافراد لمجريات الاحداث داخل التنظيم و بالتالي على سلوكيات وتصرفات هؤلاء الاشخاص ، لذلك من واجب القيادات التنظيمية معرفة الجانب الاجتماعي لبيئة التنظيم والتعامل مع المنسويين بموجبها .

6. **تماسك الجماعة وولائها :** درجة تماسك الجماعة وولائها تعتبر من العوامل الرئيسية المؤثرة في سلوك المنظمة ، اكد ليتون وسترنجر على انا المناخ التنظيمي الذي يسوده مبادئ التأكيد على اهمية اهداف الجماعة وتزويدها بما تحتاج من معلومات عن كيفية ادائها يقود على اداء جيد ، بينما التأكيد على مبادئ الفردية والتقليل من شان الجماعة يؤدي الى تفاعل اقل ، كما انا الثقة المتبادلة والرغبة في تحسين الاداء تضعف ، اضافة الى ان حجم الجماعة ، درجة تماسكها ، التشابه في الخصائص الفردية ، الرغبة في الارتقاء الوظيفي ، اختلاف الادراك ، العمر الوظيفي لأعضاء جماعة العمل تحدد درجة التفاعل بين اعضاء الجماعة .

7. **المشاكل الاسرية :** مشاكل الزواج ، الأبناء، الضغوط المالية ، الى غير ذلك من جوانب الحياة الشخصية للفرد قد تكون مصدرا للقلق وبالتالي تأثر سلبا على مستوى الاداء .¹

ثانيا - العوامل التنظيمية :

تؤثر مباشرة على مناخ التنظيم او من خلال تأثيرها على تصرفات اعضاء المنظمة

وتشمل :

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم : مرجع سابق ، ص 254.

- **طبيعة البناء التنظيمي :** حيث ان البناء التنظيمي غير المرن (البيروقراطي) سواء فيما يتعلق بالأنظمة و السياسات قد يؤدي في بعض الاحيان الى اصابة العاملين بالإحباط والشعور بالقلق.
- **النمط القيادي المتبع :** يؤثر السلوك القيادي المتبع تأثيرا مباشرا على سلوك وأداء المرؤوسين لذا فان القيادة المتوازنة التي تعمل على استثمار طاقات العاملين ومجهودا تهم بما يخدم مصلحة المنظمة والفرد تعتبر هي الاسلوب الامثل القادر على خلق بيئة عمل منتجة .
- **استحالة التقدم الوظيفي :** من اسوا ما يتعرض له العاملون في اي منظمة عدم وجود اي فرص للترقي ، حيث يؤدي ذلك الى احباطهم ومن ثم تدني مستوى الكفاءة الانتاجية
- **المبالغة في المسؤوليات :** يلاحظ ان تزايد حجم المسؤوليات الملقاة على عاتق الموظف في منح الصلاحيات له مع عدم مقدرته على تحمل ذلك يؤدي الى نوع من القلق وشعوره بالإحباط .
- **الغموض :** تتزايد درجة الاحباط لدى الافراد كنتيجة منطقية لعدم حصولهم على نتيجة تقديم ادائهم ، وكذا كنتيجة لغموض التعليمات الصادرة اليهم فينعكس ذلك سلبا على مستوى ادائهم .
- **نظام الاجور والحوافز :** ان تبني المنظمة لنظام الاجور عادل وحوافز مادية و معنوية - مرضية يشجع الافراد المؤهلين الى الالتحاق بها ويدفعهم للأداء الجيد ويرغبهم ايضا في الاستمرار بالمنظمة .

• **اهداف المنظمة :** فكلما كانت اهداف المنظمة واضحة وكذا الادوار والمسئوليات المنوطة بالأفراد كلما ضعف وجود التعارضات والتناقضات في الاداء وارتفعت الروح المعنوية للعاملين ومن ثم زاد مستوى انتاجيتهم .

• **درجة الاثراء الوظيفي :** وهنا يجب تشجيع دوافع العمل الذاتية والتي تعتمد على ثلاثة عوامل نفسية هي :

❖ شعور الفرد بأهمية العمل الذي يؤديه .

❖ شعور الفرد بالمسؤولية التامة عن نتائج العمل الذي يقوم به .

❖ المعرفة التامة بالنتائج الحقيقية لعمله .

حيث تؤدي هذه العوامل بالإضافة الى تنوع المهارات ووضوحها واهميتها و الاستقلالية في ادائها الى رفع الروح المعنوية لدى العاملين مما يزيد من مستوى ادائهم .

• **-الصراع التنظيمي :** يلاحظ ان محافظة الادارة على المستوى الامثل للصراع سوف يزيد من استقرار العاملين والمحافظة على معنوياتهم ومن ثم زيادة انتاجيتهم ¹.

ثالثا - العوامل الشخصية :

وتمثلت في :

- **قدرات الفرد :** القدرات الشخصية قد لا تمكن الفرد من القيام بواجباته حسب ما هو متوقع منه . عدم القدرة هذه مدعاة للإحباط والتأثيرات السلبية على معنوية الشخص.

¹ - خالد محمد احمد الوزان : مرجع سابق ، ص 15 .

- **تناقض القيم** : يتطلب العمل الوظيفي أحيانا القيام ببعض السلوكيات التي لا تتفق مع قيم وأخلاقيات الموظف . مدير قسم الدعاية والاعلام قد يواجه بالضرورة تزويد المستهلك بمعلومات غير صحيحة او على الاقل مبالغ فيها ، عن منتج ما مثل هذا التصرف قد يوجد عند الفرد شعور بالذنب ويصبح في حالة من القلق الدائم وبتأنيب الضمير .

- **درجة المخاطرة** : من الابعاد المهمة للمناخ التنظيمي هو اتجاهات الافراد نحو المخاطرة . **ديفيد ماكيلاند** اكد على ان الافراد الذين لديهم حاجة للإنجاز لا يميلون الى المخاطرة على حساب العمل . لذلك المناخ الذي يسمح بمخاطرة معدلة محسوبة سيدفع الى المزيد من الانجاز . بينما المناخ التنظيمي الذي يتبنى المنهج التحفظي او العشوائي بدون اي تخطيط مستقبلي سيدفع الى مزيد من الاحباط ويضعف الرغبة في تحسن الاداء .¹

سادسا - مناهج قياس المناخ التنظيمي:

يعتبر اسلوب الاستقصاء من الاساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة ، يعتبر نموذج لتون وسترنجر من افضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي حيث استخدمه الكثير من الباحثين بعدم اجراء التعديلات اللازمة و التالي تتلاءم مع واقع المنظمة موضع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشأة الانتاجية و العامة .وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم : مرجع سابق ، ص 258 .

مجموعتها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي تحددها الكاتبان .فهناك مجموعة من الاسئلة لقياس كل من :

1. شعور الافراد تجاه هيكلية المنظمة .بما في ذلك الانظمة ،القوانين ، الاجراءات المتبعة ودرجة الروتين .

2. شعور الافراد بمدى استقلاليتهم و تحملهم للمسؤولية .

3. احساس الافراد بوجود جو يساعد على التحدي والمخاطرة المحسوبة .

4. شعور الافراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت و الترقيات .

5. مدى احساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق و الصراحة .

6. مدى موضوعية المعايير لقياس اداء الفرد و الجماعة .

7. مدى الاحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم .

8. الاحساس بوجود الدعم و المساندة من الرؤساء ورفاق العمل.

9. مدى الشعور الفرد بأهميته و بانتمائه لفريق العمل و المنظمة ككل .

قدم بيترسون وبيس مقياسا للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم .هذه الابعاد تتمثل في درجة الثقة ، والمشاركة ، المساندة ، فعالية الاتصال ، التشجيع ، وأخيرا الاهتمام بمستوى الاداء .¹

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطجم : مرجع سابق ، ص 248 .

ولعل اكثر مداخل قياس المناخ التنظيمي شيوعا وشمولا ، المداخل التي حددها كل من

جيمس وجون و تشمل هذه المداخل ما يلي :

- مدخل القياسات المتعدد - الصفات التنظيمية .
- مدخل القياس الادراكي - الصفات التنظيمية .
- مدخل القياس الادراكي - الصفات الشخصية .¹

وسيتم شرح هذه المداخل :

1- مدخل القياس المتعدد - الصفات التنظيمية :

ويعتمد هذا المدخل على مجموعة المقاييس التنظيمية والتي يمكن قياسها مثل حجم

المنظمة وعدد المستويات الادارية...الخ.

2- مدخل القياس الادراكي - الصفات التنظيمية :

ويعتمد هذا المدخل على مجموعة مقاييس المدركة بواسطة الافراد العاملين بالمنظمة و

التي تتركز على المقاييس التنظيمية ايضا مثل حجم المنظمة وعدد المستويات الادارية

3- مدخل القياس المتعدد - الصفات الشخصية :

ويعتمد هذا المدخل على مجموعة مقاييس المدركة بواسطة الافراد العاملين بالمنظمة و

التي تتركز على المقاييس الشخصية مثل قدرات الافراد العاملين بالمنظمة والمستوى الثقافي

والقابلية للعمل .

¹ - محارمة ثامر محمد : المناخ التنظيمي في الفكر الاداري ، مجلة الاداري ، العدد 65 ، 1996 ، ص 124 .

ويلاحظ ان المدخل الثاني وهو مدخل القياس الادراكي - الصفات التنظيمية هو اكثر هذه المداخل استخداما نظرا لأنه يتجاوز التركيز الكبير على العوامل التنظيمية في المنظمة للمدخل الاول ، كما يتجاوز التركيز على العوامل الشخصية للأفراد في المنظمة للمدخل الثالث ، ولهذا يعتبر من المداخل التي يتم استخدامها في الدراسات الحديثة التي تهتم بالمناخ التنظيمي .¹

ومن أهم المقاييس نذكر ما يلي :

1- مقياس لتوين و ستنجر :

عناصر المناخ التنظيمي في هذه الدراسة هي : الهيكل التنظيمي ، المكافآت ، معايير الاداء ، المخاطرة ، المساندة ، والصراع ، واستخدم الباحثان استبياناً يتكون من 50 سؤالاً تغطي عناصر المناخ .

2- مقياس هاوس و ريزو :

عناصر المناخ التنظيمي في هذه الدراسة هي : وقت اتخاذ القرارات ، شروط المعلومات ، تفتح الادارة العليا ، ترقية الافراد من خارج المنظمة ، الصيغة الرسمية ، ضغط الوظيفة ، تطوير المرؤوسين ، روح الفريق و التعاون ، خط السلطة ، الاتصال ، حيث استخدم الباحثان استبيان الممارسات الادارية و هو مقياس لتحديد شعور الافراد بالنسبة للممارسات الادارية للرؤساء .²

1 - خالد محمد احمدج الوزان : مرجع سابق ، ص 24 .
2 - سوسن احمد عبد الفتاح : اثر التفاعل بين انماط السلوك القيادي و المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي ، دراسة تطبيقية على البنوك التجارية في مصر ، رسالة دكتوراه كلية التجارة ، جامعة عين شمس ، مصر ، 1995 ، ص 171 .

سابعا - المناخ التنظيمي الفعال :

تتكون البيئة الداخلية للتنظيم من قوتين اساسيتين ،الاداريين والعمال قيم وأخلاقيات هاتان الفئتان تحدد المناخ السائد لأي منظمة ، أشار هوجتس الى ان الاتجاه العام لحديثي العهد بالمنظمة يتمثل في التأكيد على العائد المادي ، الترقية السريعة ، الرغبة في زيادة حجم العمل ومسؤولياته ، العلاقات الاجتماعية ، الاستمتاع والحصول على وقت فراغ كافي بينما قدامى الموظفين يعطوا قيمة اكثر للعمل الجاد ، الاعتزاز بالمنظمة ، الولاء للتنظيم، خدمة الاخرين ، دور المنظمة في المجتمع ، تمثل هذه الاتجاهات والرغبات الاسس التي تقوم عليها البيئة الداخلية للتنظيم والتي لا بد للقيادة ان تتفاعل معها بإيجابية، تستطيع المنظمة من وجهة نظره تنمية قيم وأخلاقيات العمل المرغوب فيه من خلال :

1. التأكيد الايجابي على اهمية العمل .
2. ايضاح ما هو متوقع من الفرد انتاجه من ناحية الكم والكيف.
3. زيادة احساس الفرد بأهمية قيم وأخلاقيات العمل.
4. التأكيد على مبدأ المسؤولية الفردية من خلال التفويض الفعال للصلاحيات.
5. تنمية روح الولاء الشخصي.
6. تزويد الفرد بما يحتاج من معلومات عن مستوى ادائه عن طريق التقييم الفعال .
7. مكافأة الفرد على الاداء الجيد.
8. تشجيع الاشخاص بالاستمرار على تنمية قدراتهم الشخصية.¹

¹ - عبدالله بن عبد الغني الطجم : مرجع سابق ص 260.

- العديد من المتغيرات كما اشرنا سابقا ، سواء على مستوى الفرد ، التنظيم او البيئة تحدد الاطار العام للبيئة الداخلية للتنظيم . لذلك نجد انه من الصعوبة بمكان ايجاد منظمة مثالية . لكن هناك بعض الجوانب التي لا بد من مراعاتها لخلق مناخ تنظيمي منتج :
- **الثقة** : لا بد لمنسوبي التنظيم في كل المستويات من بناء علاقة تقوم على اساس الثقة المتبادلة في القول والعمل .
- **المشاركة في عملية اتخاذ القرار** : لا بد من المشاركة الفعالة من كل منسوبي التنظيم ذي العلاقة في كل المراحل التي يمر بها صناعة القرار الاداري ، وذلك لما لهذه المشاركة من اثار ايجابية على معنويات الافراد ، ولضمان حماسهم الكافي لوضع هذا القرار موضع التنفيذ.
- **الدعم من القيادة** : ايجاد جو يقوم على اساس المصارحة ، حيث يستطيع كل من اعضاء التنظيم التعبير و بصراحة عن رأيه للمشرفين و الزملاء والمرؤوسين .
- **توفير المعلومات اللازمة** : تسهيل مهمة الافراد في الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بعملهم ، او حتى المعلومات ذات العلاقة بالأقسام والوحدات الاخرى لإضفاء جو اسري على التنظيم ولتشجيع مبدأ التفاعل بين الجميع .
- **الاستماع الى وجهة نظر الافراد** : رؤساء الاقسام والوحدات والقياديون لا بد ان يكونوا ذوي عقليات منفتحة تستمع وتفهم وتستوعب اي اقتراح او وجهة نظر من مرؤوسيهما وتعطيها ما تستحق من اهتمام .

- الاهتمام بأهداف التنظيم : كل فرد من افراد المنظمة لابد ان يظهر ولاءه للمنظمة وأهدافها اضافة الى ضرورة اظهار اهتمامه ببقية اعضاء التنظيم.

- بناء علاقات انسانيه جيدة عن طريق :

1. معرفة احتياجات منسوبي التنظيم ورغباتهم ومساعدتهم على تحقيقها .

2. من واجب القيادة الاستماع الى شكاوى وتذمرات الافراد والتعاون معها بإيجابيه.

3. ايجاد نظام اتصال فعال بين القيادة والمرؤوسين وفي كل الاتجاهات .

4. تصميم برامج تدريبيه للمشرفين والتركيز على العلاقات الانسانية .

5. وضع خطط فعالة لنظام الدوافع والحوافز .

6. استخدام الاساليب القيادية الاكثر فعالية .

- **التأكيد على المسؤولية الشخصية** : اعطاء صلاحيات معينه لكل فرد من افراد الجماعة

ومساءلته بقدر ما يمنح من صلاحيات يؤدي الى زيادة روح الولاء لدى الفرد وبالتالي زيادة انتاجيته .

- **التحمل والتعامل بفعالية مع الصراع** : فقد يسود المنظمة مناخ مفعم بالتناقضات

والتعارضات ، من واجب الادارة في هذه الحالة تقرب وجهات النظر وخلق بيئة عمل يسودها التفاهم والاحترام المتبادل .

- توضيح المهام الوظيفية والمسؤوليات والصلاحيات الممنوحة ووضع معايير ثابتة لتقييم

الاداء الوظيفي .

- اعطاء اعتبار للأفراد في النمط القيادي المتبع .

- منح الاستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف المناسبة والتركيز على مبدأ تفويض السلطة لما له من آثار ايجابية على سلوك وأداء الاشخاص .
- توضيح الاهداف العامة التي يسعى الجميع الى تحقيقها ووضع معايير واضحة لعمليه صناعة القرارات الادارية .
- وضع والتقييد بسياسات عامة تحدد اوقات العمل ، الاجازات وفترات الراحة ...
- ايجاد اكثر من خيار للنمو الوظيفي : الطريقة التقليدية التخصصية للنمو الوظيفي هي ان يرقى الفرد الى منصب قيادي ، لكن بعض الاشخاص قد يكون عطاؤهم افضل في المناصب التخصصية والتقنية لذلك لابد ان تتاح لهم الفرصة ليتقدموا وظيفيا كل في مجاله اي لابد من وجود سلم وظيفي في كل المجالات .
- **التركيز على العمل الجماعي** : فقد اثبتت كثير من الدراسات ان المشاركة في اداء العمل تخلق جوا من الرضى العام لدى الفرد والجماعة .
- **تصميم نظام مكافآت** : ذو قيمة لدى الافراد مادية اضافة الى اتاحة الفرصة لتحقيق الاهداف الشخصية كاستقلالية وتطوير القدرات والمواهب ، وإمكانية النمو الوظيفي .
- تهيئة جو العمل الذي يساعد على الابداع والتجديد .
- احساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم ، ومساعدته في القيام بالتزاماته الشخصية خارج نطاق المنظمة .¹

¹ - عبدالله بن عبد الغني الطجم : مرجع سابق ص 262.

خلاصة الفصل :

تعد البيئة التنظيمية في الثانويات بما تحتويه من إمكانيات مادية ومعنوية من خلال مرونة الهيكل التنظيمي، نمط الاتصال، وطبيعة العمل بين المدراء والأساتذة والعاملين بالثانويات، والإشراف الإداري ومرونته، من العوامل الأساسية المحددة للمناخ التنظيمي ومدى ايجابيته وسلبيته ومدى اسهامه في تعزيز الالتزام التنظيمي الذي يرفع رضا وكفاءة الأساتذة وزيادة إنتاجيتهم ورفع روحهم المعنوية ومخاطرتهم وإبداعهم، ونظرا لما للمناخ التنظيمي المدرسي من أثر على علاقات الأساتذة وتفاعلهم مع بيئة العمل وتعزيز ولائهم وانتماهم للثانوية فقد تعددت الدراسات والمداخل في دراسة المناخ التنظيمي خصوصا مع بداية الستينات من القرن الماضي وحظيت باهتمام الباحثين .

وعليه تم في هذا الفصل عرض جولة من المفاهيم والخصائص من خلال التطرق لمفهوم وأهمية المناخ التنظيمي ،خصائصه ،أبعاده العوامل المؤثرة فيه ، مناهج قياس المناخ التنظيمي ،وتوفير المناخ الفعال .

ومن خلال الأدبيات والدراسات تتضح أهمية البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية ، وعليه فإنه يحتاج إلى دراسات وأبحاث ميدانية .