

## المناخ التنظيمي في المنظمة

## العناصر والعوامل المؤثرة فيه

The organizational climate in the organization  
Elements and factors affecting itحمامي فريد<sup>1</sup>

جامعة مولود معمري - تيزي وزو

farid.hamami@ummtto.dz

تاريخ الوصول 2022/12/23 القبول 2023/02/18 النشر على الخط 2023/03/15

Received 23/12/2022 Accepted 18/02/2023 Published online 15/03/2023

## ملخص:

المناخ التنظيمي يساهم في تشكيل وبلورة سلوكيات واتجاهات العامل نحو عمله ونحو المنظمة، من خلال المزج بين الخصائص التنظيمية والخصائص الشخصية والخصائص الاجتماعية للفاعلين فيها ، وتسعى المنظمة لتوفير وتسخير الإمكانيات والوسائل لتحسين البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي، كما تسعى من خلاله الى محاولة التوفيق بين أهدافها وأهداف العاملين بها وتعزيز التعاون المشترك بينهما وترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي. ويدخل الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي والبيئة التنظيمية في هذه الورقة البحثية في نطاق الكشف عن المناخ التنظيمي في المنظمة من حيث المفهوم و الأهمية والإلمام بجملة العناصر المكونة له وكذا العوامل التي لها تأثير في مستوى السلبية واليجابية للمناخ التنظيمي.

**الكلمات المفتاحية:** المناخ التنظيمي ، عناصر المناخ التنظيمي، عوامل المناخ التنظيمي ، المنظمة.

**Abstract:**

the organizational climate contributes to the formation and crystallization of his behaviors and the employee's attitudes towards his work, and this is through a combination of organizational characteristics, personal characteristics and social characteristics of its actors, and the organization seeks to provide and harness the possibilities and means to improve The organizational environment and the organizational climate, through which it also seeks to try to reconcile its goals with the goals of its employees, enhance joint cooperation between them, and consolidate ethical and functional behavior .The interest in the subject in this research paper falls within the scope of detection of the importance of the organizational climate in the organization in terms of concept, importance, and familiarity with all its constituent elements and factors.

**Keywords:** Organizational climate , factors and elements, organization.

## 1. مقدمة:

إن دراسة وتحليل المناخ التنظيمي هي من بين الاهتمامات الأساسية للأبحاث والدراسات الفكرية الحديثة باعتبار المناخ التنظيمي محور تلاقى كل من القيم الفكرية والعادات والأفاق والاتجاهات والآراء والأبعاد والتي تلعب دور فعال في توجيه وتحديد السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات ، وباعتبار المناخ التنظيمي من بين الظواهر الإدارية كونها تدخل في علاقة تأثير مع العناصر التنظيمية . تسعى المنظمات إلى تهيئة المناخ التنظيمي الملائم للأفراد العاملين من أجل انجاز مهامهم بأحسن وجه وذلك عن طريق تسخير جميع الوسائل والإمكانات لتحسين المناخ التنظيمي أو البيئة التنظيمية .

## 2. المناخ التنظيمي، المفهوم والأهمية:

## 1.2 . مفهوم المناخ التنظيمي:

تعددت التسميات بالنسبة لهذا المفهوم بين كل من بيئة التنظيم أو بيئة المنظمة ، المناخ الإداري أو المناخ المؤسسي ، والمناخ السيكلوجي فيرى "السالم" بأن المناخ التنظيمي هو انطباعي ويؤثر في سلوك الأفراد فهو يعكس نوعية البيئة الداخلية للمؤسسة ويتم تعريف الأفراد على هذه الخصائص التنظيمية لهذه البيئة عن طريق تفاعلهم وتجاربهم المختلفة<sup>1</sup> . بينما يركز "عادل حسن" في تعريفه للمناخ التنظيمي على الظروف الفيزيائية وكذا العلاقات التي تنشأ بين العاملين داخل المؤسسة، ويقصد هنا الظروف التي تحيط بالعامل والتي لها تأثير ملموس على قدرة الفرد الذهنية والجسمية والتي لا تدخل في نطاق تحكمه<sup>2</sup> .

كما عرف المناخ التنظيمي من طرف "قانع" سنة (1989) بأنه: " انعكاسا لخصائص البيئة الداخلية للتنظيم في وعي ولا وعي العاملين فيها، مما يدفع بالفرد لبناء تصور معين حول التنظيم يتميز بثبات نسبي، ويحدد إلى درجة بعيدة سلوكه التنظيمي "<sup>3</sup> .

في حين تعرف على أنها مجموعة الخصائص والصفات التي تميز مكان العمل ، ويمكن التعرف عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المنظمة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ، فهو نتيجة لتفاعل مجموعة من العوامل الشخصية والتنظيمية التي يؤثر ويتأثر بها حيث يتصف بالثبات النسبي<sup>4</sup> . ويسلط الباحثون اليوم الضوء على ظاهرة المناخ التنظيمي باعتباره من الظواهر الإدارية وذلك لما لها من علاقة بالعناصر التنظيمية والأداء والرضا الوظيفي والولاء والإنتاجية وسمعة ومكانة المنظمة بين مثيلاتها، لذلك تسعى المؤسسات اليوم جاهدة لتحسين المناخ التنظيمي وذلك وصولاً إلى الصورة التي تمكن من الرفع بمستوى الرضا الوظيفي وتحسين السلوك الإداري وترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي وتحقيق التعاون المشترك البناء للعاملين بجميع مستوياتهم

## 2.2 أهمية المناخ التنظيمي

من خلال ما تناولناه من تعريفات وخصائص للمناخ التنظيمي، يمكن الإلمام بمجموعة من العناصر التي تكشف عن مدى أهمية المناخ التنظيمي في المؤسسات باختلاف أنواعها، وكذا مدى أهمية أن تسود المنظمة مناخ تنظيمي يساعد على تحقيق المنظمة لأهدافها المسطرة في خطط العمل، وتوضح أهمية المناخ التنظيمي في النقاط التالية:

<sup>1</sup> مؤيد سعيد السالم ، أساسيات الإدارة الاستراتيجية ،الدار الجامعية، الاسكندرية ،2001. ص 37.

<sup>2</sup> - عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية ، دار الحكمة للطباعة والنشر، بيروت ، 1969. ص 154.

<sup>3</sup> - القريوتي محمد قاسم ،السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الأردن ، دار وائل، الأردن، 2009. ص 170

<sup>4</sup> - ساكر هدى، المقربات النظرية للمناخ التنظيمي ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 11، جوان 2021 ، ص ص 275-298.

- إن فعالية كل من الأداء الفردي والجماعي والكلية للمنظمة مرهون بمدى تأثير المناخ السائد في بيئة العمل الداخلية ، ويتجلى هذا التأثير في أدائهم وإنتاجيتهم ، مما يتيح النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية.<sup>1</sup>
- المساهمة في خلق بيئة مستقرة تمتاز بالابتداع وتفادي الصراعات المهنية وخلق اتجاهات إيجابية نحو أداء المهام ، فالمناخ التنظيمي الجيد يخلق نوع من الولاء والالتزام من طرف الموظفين في أداء المهام المنوطة و بذل أقصى جهد في سبيل تنميتها وتطويرها.<sup>2</sup>
- يمكن أن يمثل الاعتناء بالمناخ التنظيمي أهمية بالنسبة لفعالية وكفاءة الأداء سواء الفردي أو الجماعي وحتى الأداء الكلي للمؤسسة مرهون بطبيعة، إذ أن نوعية المناخ التنظيمي السائد في بيئة العمل الداخلية، يؤثر بصورة أو بأخرى على الرضا والأداء ومستوى الإنجاز للعامل وبالتالي المردود العام في المؤسسة، بحيث لما تكون الأجواء التي يتميز بها المناخ التنظيمي إيجابية قائمة على العلاقات الإنسانية وتسوده روح التآزر بين مختلف الأعضاء الفاعلين في المؤسسة، لا شك أن الروح الجماعية هي التي ستميز سيرورة العمل في المؤسسة، أن تتكامل الأدوار داخلها ويكون دور كل فرد مكملا لدور الآخر، فيتطور مستوى العمل في المؤسسة ويرتقي للمستوى الذي يسمح بتحقيق الأهداف العامة والأهداف الخاصة للمؤسسة في ظل وسط اجتماعي تواقا للحصول على خدمات راقية ترتبط بما تنتجه تلك المنظمة للمجتمع الخارجي الذي تتفاعل معه بصورة مستمرة .<sup>3</sup>
- تكمن أهمية دراسة المناخ التنظيمي، من منطلق أنه يعتبر أرضية خصبة لتنامي مستوى الشعور بالرضا الوظيفي للعاملين، وبالتالي التحكم والسيطرة على عوامل المناخ التنظيمي يمكن المنظمة من خلق أجواء مهنية تسودها الاستقرار و الأمن والراحة النفسية.
- تنبثق أهمية المناخ التنظيمي والمتمثلة في إمكانية التحكم والتنبؤ بالسلوك التنظيمي سواء الفردي أو الجماعي في المؤسسة باعتباره ساحة تلاقي مجموعة من العوامل المكونة للبيئة الداخلية فبطبيعة الحال الأفراد الذين يعملون في مناخ تنظيمي غير ملائم سيؤثر على رضاهم المهني و دافعتهم للعمل واستقرارهم ، الأمر الذي يرفع من مستويات دوران العمل والتغيب والتهرب والتسيب .

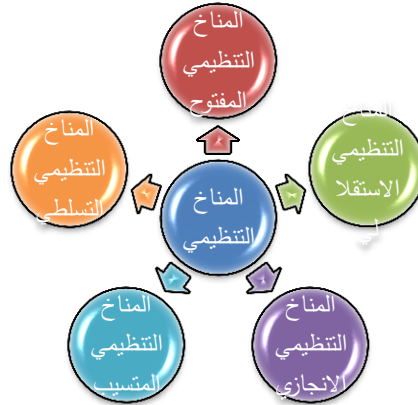
### 3. أنواع المناخ التنظيمي:

- بما أن المناخ التنظيمي مرتبط بعناصر عدة، يمكن أن تؤثر عليه إيجابيا أو سلبيا، فهذا يعني أن هذه التأثيرات يمكن أن تمتد لتشكل على إثره أنواع للمناخ التنظيمي يمكن أن نميز منها ما يلي :
- الشكل رقم (1) : يوضح أنواع المناخ التنظيمي في المنظمة

<sup>1</sup> - جغلولي يوسف ، المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية ، ب س ص.4. [www.asjp.dz](http://www.asjp.dz)

<sup>2</sup> - دحية خالد ، علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 01 ، 2021، ص ص 339.

<sup>3</sup> - عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة، الجزء 02، مطابع دار الشروق الدوحة ، 1998، ص 66



المصدر: من إعداد الباحث

### 1.3 المناخ التنظيمي المفتوح :

وهو المناخ التنظيمي الذي تمتاز به المنظمات الفعالة في الجوانب التنظيمية المختلفة، من تنظيم العمل ووضع الخطط وتوزيع المهام بشكل متناغم ومتكامل وتشاركي، يقوم كل فرد فيه بالمبادرة وفق حرية مطلقة في حدود القيام بدوره على أكمل وجه، ويكمل به أدوار العناصر الأخرى، ومن مميزات هذا المناخ أنه يمتاز بأكثر استقرار ويوفر الشروط المثلى لتدعيم المبادرة والعمل الدؤوب، بالنظر إلى توزيع الامتيازات والمكافآت بشكل متساو معادل للمشاركة في بذل الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة.<sup>1</sup> هذا النوع له ميزة أساسية وهي المشاركة في اتخاذ القرارات من طرف جميع الفاعلين في المؤسسة ويتم وفقه تعزيز مبدأ العمل التشاركي والتعاوني، وعليه تتحقق أعلى مستويات الرضا والثقة بالنظر نظرا للمكانة والدور والأهمية التي يحضون بها في المؤسسة، حيث تسعى المنظمة لتوفير مناخ تنظيمي وبيئة تنظيمية تساهم في تقدم المؤسسة وتطورها والصمود أمام المؤسسات المنافسة لها.

**2.3 المناخ الاستقلالي:** في هذا المناخ مختلف القرارات المتعلقة بخطط العمل وتنظيم وتوزيع الأدوار واتخاذ القرارات المتعلقة بنشاط المؤسسة تتركز في يد القائد، ويعمل قدر الإمكان على تلبية حاجياتهم وتوفير الشروط المثالية للعمل، بهدف تحفيزهم والرفع من مستوى دافعيتهم للعمل، بحيث لا يشرك العمال في مناقشة القضايا المتعلقة بالمؤسسة، ولا يتدخلون في اتخاذ القرارات بشأن العمل، ومقابل ذلك تعمل الإدارة على توفير كل الامتيازات و المكافآت والحوافز ومختلف المنح والعلاوات .

**3.3 المناخ التنظيمي التسلطي:** في هذا النمط تتميز الأجواء المهنية بنوع من التوتر وتسودها أجواء الصراعات التنظيمية، على اعتبار أن هذا النمط يستحوذ فيه المشرفين على كل قرارات المؤسسة دون الأخذ برأي العمال ولا يحق لهم مطلقا مناقشة أفكاره وآرائه واقتراحاته. وهذا المناخ التنظيمي يفرز عدة نتائج سلبية تنعكس مباشرة على أداء ومردود المؤسسة، فالأجواء المتوترة تساهم في انخفاض الروح المعنوية للعمال، وأيضا تشعرهم الأجواء بحالة من عدم الرضا الوظيفي، ويؤثر ذلك سلبا على توافقيهم المهني، فينخفض الأداء، الفردي الذي يؤدي بصورة مباشرة لانخفاض مردود المؤسسة وتراجع مخرجاتها بشكل ملحوظ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> - الذنبيات محمد محمود ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 01، المجلد 06، 1999، ص 34.

<sup>2</sup> - محارمة ثامر، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية في الأردن، المجلد 04، العدد 02، ب س ، ص 88.

**4.3 المناخ التنظيمي المتسبب:** يتميز هذا المناخ بالتسبب والفوضى في سير العمل في المؤسسة، بدءاً بالفوضى السائدة في أعلى هرم المؤسسة الذي تمثله الإدارة، وصولاً للفوضى المنتشرة في أوساط الفئات المهنية المختلفة، كما تنتشر الصراعات التنظيمية بين مختلف الأفراد، والعامل ولا يشعر مطلقاً بالأمن المهني نظراً لغياب السلطة الضابطة للأمور وفق لوائح تنظيمية مقبولة، فتنشأ فوضى اتخاذ القرارات بالقدر الذي يهدد استمرارية المؤسسة، مع الإشارة أن هذا النمط يكاد ينعلم في مختلف المنظمات بسبب التطورات والاتجاهات المعاصرة الحديثة الحاصلة في مجال التسيير الإداري وتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية.<sup>1</sup>

**5.3 المناخ التنظيمي المعتمد على الإنجاز:** تعمل إدارة المؤسسة لإشراك الأفراد في تحديد الأهداف العامة والخاصة للمؤسسة، وترك لهم الحرية في اختيار الطريقة أو الأسلوب الذي يرونه مناسباً لتنفيذ وتحقيق تلك الأهداف، وبعد ذلك تتولى الإدارة مهمة المحاسبة على مدى تحقيق أو عدم تحقيق تلك الأهداف، وعليه يكون دور الإدارة في هذا النوع هو دور رقابي لسير العمل في سبيل تحقيق أهدافها، وهذا النوع يوفر للعمال أجواء مناسبة ومستقرة يتطلبها العمل الفعال والإنجاز المقبول، والعمل على توفير المؤسسة لكل الإمكانيات والشروط المهنية، التي تجعل من دورها الرقابي الحسابي دوراً موضوعياً قائم على تفكير علمي منطقي بناءً.<sup>2</sup> يمكن القول بأن أنواع المناخ التنظيمي تتعدد أشكاله وأصنافه، وفقاً لنوع السلطة ومصدر اتخاذ القرارات المتعلقة بالمهام الموكلة للعاملين، وبين درجة مشاركة القرارات ودرجة الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ودرجة احترام مبدأ القيادة التشاركية الهادفة إلى العمل التشاركي البناء الذي يحقق كل من أهداف المنظمة من جهة وأهداف العمال من جهة أخرى.

#### 4. عناصر المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه:

##### 1.4 عناصر المناخ التنظيمي :

إن المناخ التنظيمي يعكس صورة البيئة الداخلية للعمل، كونه يرتبط بمختلف المتغيرات والخصائص والتفاعلات المتاحة داخل البيئة المهنية، وهذه المتغيرات بالنظر لتفاعلها المستمر مع المناخ التنظيمي، يمكن إذن أن تكون في مجملها عناصر مكونة للمناخ التنظيمي السائد في المؤسسة، ومن هنا يمكن التمييز بين ثلاث فئات تكون في مجملها عناصر المناخ التنظيمي وهي العوامل الخارجية والعوامل التنظيمية والعوامل الشخصية.<sup>3</sup>

**العوامل الخارجية :** تؤثر للبيئة الاجتماعية الخارجية بما تحتويه من عناصر وعلاقات على طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي، وهي مجموعة العوامل التي تشتمل على الأبعاد التالية:

خصائص المجتمع الخارجي: ويمثل هذا العنصر، مجموعة من العوامل التي تفرزها البيئة الاجتماعية والتي تندرج في إطار العادات والتقاليد والقيم والاتجاهات والمعايير الاجتماعية وحتى المعتقدات الدينية، وهي ذات تأثير على السلوك التنظيمي والعلاقات التنظيمية كونها تمتص مدخلاتها من البيئة الاجتماعية والتي تكون مشبعة بخصائص البيئة الاجتماعية.<sup>4</sup>

فالمجتمع في هذه الحالة يعمل على تلقين الأفراد قيماً معينة، وفي مقابل ذلك تعمل المؤسسة باعتبارها جزءاً من المجتمع الكلي من خلال التنشئة التنظيمية بتثبيت القيم الضرورية للعمل، وكل ذلك من منطلق تدريب العاملين وتعليمهم أمور المؤسسة وأهدافها

<sup>1</sup> - المغربي عبد الفتاح، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007، ص 18.

<sup>2</sup> - الكبي محسن على، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 109.

<sup>3</sup> - القريوتي محمد قاسم، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الأردن، دار وائل، الأردن، 2009، ص 317.

<sup>4</sup> - سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، ط1، بدون بلد نشر، مطبعة العشري، 2005، ص 103.

وقيمة كل ما يميزها عن غيرها من المؤسسات، وفي هذا الصدد يقول طارق كمال " إن البيئة الاجتماعية للعامل تقوم بدور أساسي في تعيين مقدار إنتاجه وتشكيل اتجاهاته"<sup>1</sup>.

العناصر التقنية : وهي تحمل الأساليب التكنولوجية المتوفرة في المؤسسة من أجل الإضفاء بنوع من السهولة والمرونة في إنجاز المهام ، والتي لها تأثير على كمية وجودة الخدمات .<sup>2</sup>

المشاكل الأسرية : والمقصود بها جميع المشاكل والضغوطات التي تحدث للأفراد العاملين وذلك ليس في إطار العمل وإنما في إطار الحياة الأسرية ، والتي يطبعها في مجال عمله لتشكيل عائق أمام أدائه المهني ومردوديته وبالتالي الشعور بالاغتراب المهني و ما يسمى بالحضور الجسدي والغياب العقلي.

ولتأكيد هذه الفكرة وتوضيحها يرى ناصر دادي عدون " أن المحيط الذي تعمل فيه أي مؤسسة كانت ينطوي على ثلاث مجموعات من المتغيرات : المجموعة الأولى تضم متغيرات على المستوى الوطني مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية و السياسية ، أما المجموعة الثانية فهي متغيرات تشغيلية خاصة بكل مؤسسة ، ترتبط بمجموعة المتعاملين معها مثل الهيئات والتنظيمات الحكومية الإدارية ومؤسسات التوزيع أما فيما يخص المجموعة الثالثة فتضم المتغيرات المتعلقة بمحيط المؤسسة الداخلي من عمال ومديرين وغيرهم"<sup>3</sup>.

ويمكن إدراج هذا العنصر في نموذج ستيرز **steers** (1977) حيث يدرج البيئة الخارجية من بين العناصر الأساسية التي تكون المناخ التنظيمي ، حيث يتضمن هذا العنصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه ، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية والعوامل الاجتماعية.<sup>4</sup>

حيث يمكن حصرها في هذه الحالة في جملة العوامل التي تكون خارج نطاق المنظمة ولا تمد بصلة بها لكنها صداها وتأثيرها يخترق حدود المنظمة ليتغلغل في كيانها ومحيطها الداخلي مساهما في بلورة مناخها التنظيمي وبيئتها التنظيمية .

**العوامل التنظيمية :** وتشمل مختلف العناصر التي ترتبط بالمجال التنظيمي للمؤسسة أو المنظمة باعتبارها وحدة أو عنصرا من الحياة التنظيمية، التي يجب أن تخضع لمعايير وقواعد معينة، وهذه العناصر تتمثل فيما يلي :

الهيكل التنظيمي للمؤسسة : يمكن إدراج هذا العنصر ضمن نموذج ليتوين وسترنجر 1968 و كذا نموذج كامبل وزملائه 1974 ونموذج ستيرز 1977 والتي ترمي في مجملها الى دراسة الخصائص التي تميز بيئة العمل في المنظمة خاصة منها درجة المركزية ومستويات المنظمة وأقسامها وموقع الفرد من هذه المستويات التنظيمية .<sup>5</sup>

حيث أن الهيكل التنظيمي لأي مؤسسة يعكس مدى تحديد الأدوار والمسؤوليات بدقة ، وضمان عدم الازدواجية في المسؤوليات وكذا نوع العلاقات السائدة في المؤسسة ، ومدى تنظيم الأقسام والمكاتب وأماكن العمل .<sup>6</sup>

<sup>1</sup> - طارق كمال ، علم النفس المهني والصناعي ، مصر، مؤسسة شباب الجامعة ، 2007، ص 197.

<sup>2</sup> - سيد محمد جاد الرب ، مرجع سبق ذكره ، ص 106.

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ( المؤسسة العمومية بالجزائر ) ، الجزائر، دار المحمدية العامة، ب س ، ص 170.

<sup>4</sup> - حسام الدين نزاري و زكرياء لطرش ، نماذج المناخ التنظيمي ، دراسة تحليلية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد 08، 2016، ص 122.

<sup>5</sup> - نفس المرجع ، ص 119.

<sup>6</sup> - شريط الشريف محمد و العايب رايح ، محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 45 ، المجلد ب ، 2016، ص 18.



. الشكل الوظيفي: والذي يتمثل في تجميع النشاطات وفقا للتخصص الوظيفي أو وفق الوظائف الإدارية الأساسية لكنه يعاني من قلة التنسيق والمحدودية في التكيف مع المحيط.

. الهيكل حسب الأقسام: والذي يميز بين الأقسام العملية والإدارة العامة.

. الهيكل العملي: وهو الذي يجمع مختلف الوسائل والموارد والاختصاصات في نفس الوحدة.

. الهيكل المصفوفي: وهو عبارة عن المزج والجمع بين العملي والوظيفي، والسمة الرئيسية في هذا التنظيم هو ازدواجية السلطة وعلاقات تقديم المعلومات والنظم، ويتم تقسيم المنظمة إلى إدارات وظيفية، فالتنظيم الشبكي من حيث التأثير خليط بين التنظيم الوظيفي والتنظيم على أساس المنتج (حسب الأقسام).<sup>1</sup>

النمط القيادي المنتهج: قبل الوصول إلى النمط القيادي يجب أولا الإلمام بمفهوم القيادة، فهي كما يعرفها "عليوة السيد" على أنها "النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال اتخاذ وإصدار القرارات والأوامر والإشراف الإداري على الآخرين، باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير والاستمالة قصد تحقيق هدف معين".<sup>2</sup>

فالنمط القيادي للمدير له دور في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، حيث المدير الأوتوقراطي يثبط من مبادرات العاملين ويمنعهم من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وهو الأمر الذي يوجه المناخ ويقوده إلى السلبية، على غرار القائد الديمقراطي الذي يجسد روح المشاركة والعمل الجماعي ويؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية في المنظمة يقود يسمح بخلق الإيجابية في العمل والشعور بالانتماء، وهو العامل الذي يساهم في بناء مناخ تنظيمي صحي.<sup>3</sup>

ويمكن اعتباره في هذه الحالة مناخا أبويا لا يتاح فيه للعمال فرصة المشاركة في اتخاذ القرارات واستغلال القدرات، كما لا يشجع على الإبداع، ويتم التعامل في هذا النوع مع العمال على أنهم ناقصو الأهمية ويكرهون المسؤولية ويحبون أن يقادوا، وأنهم لم يبلغوا بعد درجة النضج في اتخاذ القرارات الرشيدة.<sup>4</sup>

بينما هناك من يفصل بين نوعين فقط من الهياكل وهما الهيكل التنظيمي العسكري والذي يعتبر من سمات المؤسسات الصغيرة، بينما النوع الثاني والذي هو الهيكل التنظيمي الإداري والذي يميز المؤسسات الكبيرة.<sup>5</sup>

فالهيكل التنظيمي العسكري يضع على كاهل المدير كل المسؤوليات والقرارات، فهو الذي يتولى إدارة المؤسسة بشكل أساسي وكامل وعليه باتخاذ جميع القرارات وكافة الأمور المرتبطة بالمشتريات والمبيعات والتمويل وكذا مصالح الأفراد، بينما الهيكل التنظيمي الإداري يكون مجال تطبيقه في المؤسسات الكبيرة والتي تحوي العديد من التخصصات والأقسام والمديريات الفرعية، والتي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق وتطبيق تعليمات الإدارة وعلى أحسن وجه.

<sup>1</sup> - جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، ط 4، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 56.

<sup>2</sup> - عليوة السيد، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط 1، القاهرة، دار السماح، 2001، ص 45.

<sup>3</sup> - خالد بوشارب بولوداني و إسماعيل قيرة، (ب س)، ص 308.

<sup>4</sup> - جغلولي يوسف، المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية. [www.asjp.dz](http://www.asjp.dz). ب س، ص 8.

<sup>5</sup> - ناصر منصور الروسان و رزان إبراهيم أبو صالح، وآخرون، الأمن الصناعي والسلامة المهنية، ط 2، (ب س)، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2009، ص 62.

تحمل المسؤوليات والاستقلالية: تعتبر الخبرات التي يمر بها الفرد في مساره الوظيفي بمثابة المحور الأساسي الذي يمكن الفرد من تحمل المسؤوليات وذلك من منطلق التجارب والخبرات التي مر بها، ويقوم هذا المبدأ على إعطاء الفرد هامش الحرية والسماح له بإنجاز مهامه بنوع من الاستقلالية، الأمر الذي يحمله نوع من المسؤولية ويضعه موضع اكتساب بعض المهارات والتي تؤهله فيما بعد لاعتناق المناصب العليا والتي تتصف غالبا بالمسؤوليات الكبيرة.

ثقافة المؤسسة: والمتمثلة في محصلة من العوامل والعناصر المترابطة فيما بينها والمتفاعلة لتعطي لنا ما يسمى بثقافة المؤسسة ، والتي لها تأثير بالغ الأهمية على العاملين وكذا الأداء الكلي للمؤسسة ، فكون هذه الأخيرة قوية تسمح للعاملين بتكوين وبلورة فكرة واضحة وفهم أوضح لمنهج قيام الأعمال والوظائف وهي بمثابة الأرضية الخصبة لبروز الابتكارات وفسح المجال للإبداع.

تعتبر ثقافة المؤسسة محرك نجاح أي مؤسسة فهي ذات دور مهم فيما يخص تماسك الأعضاء والحفاظ على هوية الجماعة وبقائها ، وهي أداة فاعلة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم في أعمالهم من خلال نمط القواعد وكذا الإجراءات الغير رسمية المتوفرة في المؤسسة والذي يوضح لأفرادها كيفية التصرف في المواقف المختلفة <sup>1</sup>. وثقافة المؤسسة تتجسد في ذلك النسق المركب من مجموعة القيم والأعراف والشعائر والأساطير التي تضبط سلوك العاملين وتوجههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة <sup>2</sup>.

نمط الاتصالات: الاتصال الفعال يتم من خلاله نقل وتبادل المعلومات بسرعة وسهولة داخل المؤسسة ويتيح للعمال إبداء آرائهم وطرح أفكارهم بكل حرية ، الأمر الذي يشعروهم بنوع من القيمة ، وهو الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أدائهم ويرفع من مستوى رضاهم عن المؤسسة وبالتالي كسب توافق مهني علي المستوى <sup>3</sup>.

و يعد الاتصال بمثابة شريان حياة المؤسسة باعتباره يرتبط ارتباطا وثيقا باستمرارية المؤسسة وبقائها وذلك من منطلق أنه يعمل على تحقيق مبدأ التنسيق والتوافق بين الوظائف والمهام، فالاتصالات بصفة عامة تهدف إلى إقامة وتدعيم تبادل المعلومات بين مختلف أجزاء وأطراف المؤسسة، كما أنه من شأنه التأثير في خلق المناخ التنظيمي الملائم وذلك بغية تحقيق التفاعلات الاجتماعية الهادفة بين الأفراد والتنسيق بين أدوارهم وأدائهم.

نظام التقييم: وذلك من خلال تطبيق نموذج معين لتقييم الأداء، وفق إجراءات وقواعد تتسم بالدقة والموضوعية، والعمل على ضرورة تطبيق مبدأ العدالة في التقييم وفق معيار أو أساس أو منهج يتم وفقه قياس مستوى أداء الموارد البشرية ، ويستعمل كمرجعية آملا في تحقيق أعلى مستوى من الموضوعية والابتعاد عن التحيز والذاتية والعلاقات الوسطية.

ويطلق عادل محمد زايد على معيار الدقة في القياس بعبارة دقة المحتوى والذي يعكس حقيقة قدرة نظام تقييم الأداء على قياس كل الجوانب الأساسية المتعلقة بالأداء ويقول أنه لكي يكون مقياس الأداء دقيقا فانه لا يجب أن يكون معييا أو غير نقي <sup>4</sup>.

<sup>1</sup>- ناصر دادي عدون و عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ( المؤسسة العمومية بالجزائر ) ، الجزائر، دار المحمدية العامة ، ب س ص، 190.

<sup>2</sup>- حبيتر عبد القادر و لعربي أحمد ، ثقافة المؤسسة وعلاقتها بأداء عمال الحماية المدنية ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 16، العدد 04، 2021، ص 604.

<sup>3</sup>- شريط الشريف محمد و العايب رابع ، محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 45 ، المجلد ب ، 2016، ص18.

<sup>4</sup>- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية ، ص 343، [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)



ظروف العمل: ظروف العمل تشتمل على مختلف العوامل والعناصر الفيزيائية والسيكولوجية والاجتماعية ومدة العمل وفترات الراحة ونمط المناوبة والدوريات. أما فيما يخص طبيعة العمل فهي بمثابة حافز ومشبط في نفس الوقت بحسب طبيعة العمل، ففي حالة كون العمل روتيني يتكون لدى العامل نوع من الشعور وبمرور الوقت تتجلى هناك بعض المظاهر السلوكية السلبية التي لا تكون لا في صالح المؤسسة ولا في صالح العامل بحد ذاته.

حيث يرى سلمان أن الأعمال الروتينية والمتكررة تؤدي الى السأم والملل وعدم الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الفرد وتدفعه الى التفكير والإبداع.<sup>1</sup>

**عوامل شخصية:** ترتبط هذه العوامل بالخصائص الشخصية للعاملين في المؤسسة ويمكن ذكر مايلي:

المودة والدفع: ويقصد به الشعور الذي ينتج بين العمال في المنظمة ويعكس مستوى التلاحم بينهم وتتجلى أكثر بين فرق العمل التي توكل لها نفس المهام والأعباء والنشاطات.

حيث أن تحقيق النجاح في العمل وبلوغ أعلى مستويات الرضا المهني مرهون بنوع العلاقة السيكولوجية التي تربط بين أفراد جماعة العمل وذلك في إطار التنافس والتعاون البناء ، فالعلاقات التي تربط زملاء العمل شبيهة بتلك التي تربط أفراد العائلة.<sup>2</sup> مستوى الانتماء للمنظمة : هو ذلك في الشعور والإحساس الذي يشاركه العامل ويتقاسمه مع المنظمة التي ينتمي إليها. وهو في علاقة طردية مع مستوى الاهتمام والاعتبار الذي يناله من المؤسسة .

تضارب القيم: لا يمكن للفرد أن يتجرد من سلوكياته واتجاهاته المكتسبة من محيطه الاجتماعي الذي ترعرع فيه بمجرد توظيفه ، وفي عديد الحالات يدخل العامل في تصادم مع قيم المؤسسة التي تسعى هذه الأخيرة الى تجسيدها وترسيخها وفق قواعد وأطر ولوائح تلزم العامل التقيد والامتثال لها .

حيث أنه وفق المنظور الثقافي يعتبر الإنسان نتاج تراكم ثقافي ممتد في التاريخ ، حيث تكون لغته وقيمه وأنماط سلوكه وتصرفاته ومواقفه محددة ضمن موروثه الثقافي ، حيث لا يمكن تصور تحلي الفرد عن قيمه الثقافية خارج المنظمة التي ينتمي إليها، وبذلك فإن النسق الخارجي له تأثيره في النسق الداخلي للمنظمة ، وله تأثير في رسم مسار هذه الأخيرة في النجاح أو الفشل.<sup>3</sup> والشكل التالي يوضح العناصر المكونة للمناخ التنظيمي :

الشكل رقم (02): يبين العناصر المكونة للمناخ التنظيمي في المنظمة

<sup>1</sup> سلمان نقلا عن ساكر هدى ، المقربات النظرية للمناخ التنظيمي ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 11، جوان 2021 ، 2021، ص 279.

<sup>2</sup> محمد بالراح ، الرضا عن العمل ، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2009، ص 109.

<sup>3</sup> حنان سبخاوي ، ماهية السلوك التنظيمي بين الهوية الاجتماعية وثقافة المؤسسة، مجلة أفكار وآفاق ، المجلد 09، العدد 01، 2021، ص 102.



المصدر: من إعداد الباحث

#### 2.4 عوامل ذات التأثير في المناخ التنظيمي :

بما أن المناخ التنظيمي له ميزة النسبية فذلك لا يثني مبدأ التغيير في طبيعة المناخ التنظيمي والذي يكون تحت تأثير عوامل ومتغيرات أخرى نذكر منها ما يلي:

الهيكل التنظيمي للمؤسسة: فالهيكل التنظيمي للمؤسسة له تأثير كبير على تحقيق المؤسسة للأهداف التي سطرها بكفاءة وفعالية فهو يعكس مدى تحديد الأطوار والمسؤوليات بدقة ، وضمان مبدأ عدم الازدواجية في العمل والمسؤوليات ، ونوع العلاقات السائدة في المؤسسة ، بما في ذلك درجة تنظيم الأقسام والمكاتب وأماكن العمل.<sup>1</sup>

يعتبر الهيكل التنظيمي العامل الذي يحدد شكل العمل في المؤسسة واختصاصاتها ومجالاتها وتنظيمها الهيكلي، وهو الذي يوزع المهام على العاملين وينظم عملية تقسيم العمل، حيث له علاقة مباشرة بطبيعة العلاقات الوظيفية بين العاملين وبين مختلف الوحدات ، بما في ذلك علاقة الرؤساء بالمرؤوسين، وعلاقة المصالح الإدارية بالإدارة العليا والعمال ومن هنا فإذا كان الهيكل التنظيمي يأخذ تنظيماً يساهم في بناء علاقات إيجابية يحدث في إطارها تناغم وانسجاماً في العمل فإن هذا سيؤدي إلى نشوء مناخ تنظيمي إيجابي حيث يساهم ذلك في وجود إيجابية مشجعة على العمل بعيداً عن التوتر والصراعات التنظيمية.<sup>2</sup>

أما في حالة وجود علاقات غير منظمة بين مختلف عناصر ومصالح المنظمة بما في ذلك علاقة الهيكل الإداري بالعناصر الأخرى، فإن ذلك سيؤدي حتماً إلى وجود مناخ تنظيمي سلبي، لا يساهم في توفير الشروط المثلى للعمل، أين تسود الصراعات والتوتر والضغط المهنية، لا تشجع العمال على تقديم ما يملكونه من قدرات ومهارات بهدف الرفع من أداء ومردود المؤسسة.<sup>3</sup>

نمط القيادة السائد في المؤسسة: النمط القيادي السائد في المؤسسة يؤثر على المناخ التنظيمي بقدر تأثيره على مختلف العناصر الفاعلة في المنظمة، كون هذه الأخيرة تتخللها شبكة من العلاقات التفاعلية تعطي صبغة معينة ومميزة للمناخ التنظيمي.

وعلى هذا الأساس يرتبط المناخ التنظيمي للمؤسسة بالنمط القيادي ، بحيث إذا كان النمط القيادي تسلطياً فهذا يعكس أجواء التوتر والقلق والضغط النفسي بين العاملين، بينما في حالة اتسام النمط القيادي للمؤسسة نمطاً متسبياً، أين تغيب روح المسؤولية وسط العمال والإدارة، فتكون النتائج وخيمة على المؤسسة، بل وقد يصل الأمر لتهديد وجود واستمرارية المؤسسة في النشاط، بينما

<sup>1</sup> - شريط الشريف محمد و العايب رابع ، محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 45 ، المجلد ب ، 2016، ص 18.

<sup>2</sup> - حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2002، ص 171.

<sup>3</sup> - فليح فاروق عبده و السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005، ص 296.

النمط القيادي الديمقراطي، أين تسود العلاقات الإنسانية الطبيعية بين مختلف الفاعلين ، وكذا وجود علاقات تفاعلية قائمة على تحلي الكل بالمسؤولية، فيؤدي كل واحد دوره على أساس تكامل الأدوار والمشاركة.<sup>1</sup>

إن نجاح المنظمة واستمرار نشاطها وتفوقها على مثيلاتها مرهون بعدة عوامل لاسيما نمط القيادة السائد في المنظمة والذي يلعب دور مهم في بلورة المناخ السليبي والايجابي والذي له تأثير مباشر على المورد البشري وعلى معنوياته، وهذا الأخير اليوم أصبح الوتر الذي تلعب عليه الاستراتيجيات التسيير الحديثة للموارد البشرية بعيدا عن التسيير التقليدي المبني على الترهيب والتسلط والتخويف. طبيعة الاتصال في المؤسسة: يتم بواسطته تبادل الأفكار واتخاذ القرارات وإصدار العمليات بين مختلف الأطراف والمستويات في المؤسسة، فكلما كان الاتصال إيجابيا في المؤسسة كلما ساهم ذلك في توطيد العلاقات بين الأفراد، فلما تكون العلاقات في المؤسسة إيجابية، فذلك سيؤدي لتشكيل مناخ تنظيمي إيجابي يسوده نوع من الاستقرار المشجع على العمل والرفع من روح المبادرة الفردية والجماعية لدى العاملين ، أما في حالة الغياب أو كان اتصالا سلبيا غير مباشر يستغرق ويستهلك الكثير من الوقت، فذلك حتما سيولد أجواء مشحونة ، تفرز مناخا سلبيا .<sup>2</sup>

طبيعة نشاط المؤسسة: هناك من الأنشطة ما تستدعي الإجهاد البدني، خاصة في مجال الصناعات الثقيلة ، تساهم بسرعة في التوتر والقلق النفسي للعامل وحتى للمشرفين على العمل على حد سواء، كالضوضاء مثلا، وهذه الأخيرة لا شك أنها تؤثر سلبا على المناخ التنظيمي، ، بينما نجد العكس يحدث في حالة كانت المؤسسة تعليمية أو إدارية أو خدمية، أين يتوفر عامل الهدوء الذي يخلق نوعا من الاستقرار النفسي لدى العامل، فتسود علاقات تفاهم إيجابية بين مختلف الأطراف في المنظمة، وهذا ما يؤثر إيجابيا على المناخ التنظيمي السائد.<sup>3</sup>

الأمن الوظيفي: يعتبر الأمن الوظيفي من العناصر التي تؤثر على المناخ التنظيمي، ويرتبط بنظام دمج العامل، فإذا كان مدمج بشكل دائم، فهذا يعني أنه يشعر بالأمن الوظيفي و الاستقرار ، فيزداد ارتباطه أكثر بالعمل ، وهذا العامل يساهم في إيجاد مناخ تنظيمي إيجابي، أما في حالة وجود إدارة متعسفة في قرارات فصل العمال من المنصب، أو في حالة إدماج عمال بصفة تعاقدية لأجل معينة، فهذا يؤثر على عامل الأمن الوظيفي والاستقرار ، فيكون بذلك عرضة لمختلف أشكال التوترات والصراعات والضغط والقلق النفسي.<sup>4</sup>

يمكن القول أن الأمن الوظيفي يعكس الضمانات والاحتياطات والمنافع المقدمة من طرف المؤسسة في حالة فقدان الوظيفة الغير شرعي أو لأسباب تعسفية وغير موضوعية ، وهذه الأخيرة تكون محور استقرار ورضا العامل نتيجة أنه مؤمن من هاجس البطالة والتسريح وخاصة بسبب حوادث العمل.

الثقافة التنظيمية: الثقافة التنظيمية تتمثل في المعتقدات والقيم والأعراف السائدة لدى العمال في المؤسسة ذلك أنه كلما تشبع العمال بالثقافة التنظيمية، كلما ساهم ذلك في زيادة إدراكهم لأهمية العلاقات والتعليمات والخطط التنظيمية التي تصممها

<sup>1</sup> - العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2008، ص 309.

<sup>2</sup> - بن عياد مراد، إشكالية البعد الإبداعي في العمل الاتصالي، مقال منشور، مجلة الإذاعات العربية، العدد 02، 2003، ص 56.

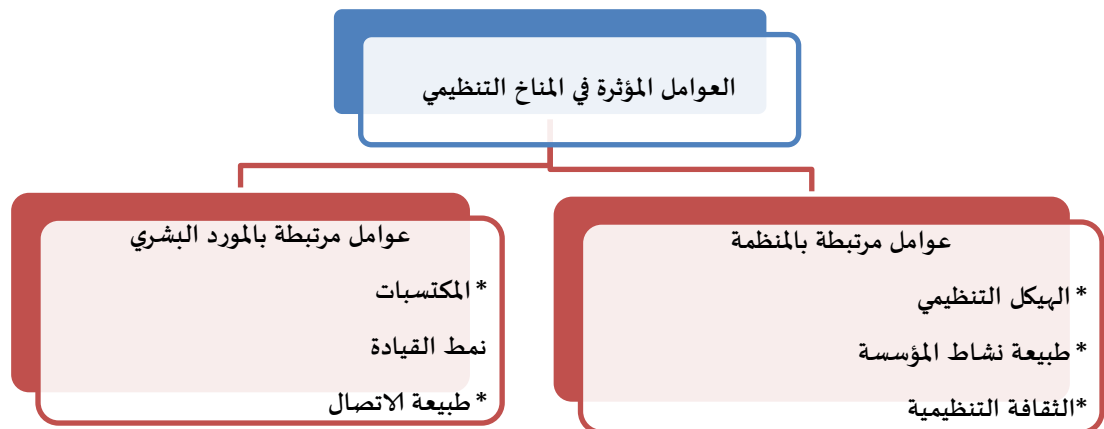
<sup>3</sup> - المغربي محمد كمال، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، الأردن ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 1995، ص 203.

<sup>4</sup> - حمادات محمد حسن محمد، المناخ التنظيمي، مصر، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 45.

المؤسسة، وذلك يجنب الإدارة الكثير من الصراعات والمقاومة للتعليمات من طرف العمال، فهي عامل مساهم في تنشئة جو عمل إيجابي في المؤسسة ومنه إمكانية أكبر لأن يسود مناخ تنظيمي إيجابي مساعد على العمل البناء والجاد ، أما في حالة عدم إلمام العمال بالقدر الكافي من الثقافة التنظيمية، فلا شك أن ذلك يجعل العمال في تدمر من تعليمات وأنظمة العمل وخططه التي تحددها المؤسسة، وقد يصل الأمر بهم إلى التمرد على الإدارة، والتسبب في العمل، مما يؤثر سلباً على المناخ التنظيمي للمؤسسة.<sup>1</sup>

حيث تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالمجتمع وبالقيم السائدة فيه فمواردها البشرية جزء منه بأفكارها وتكوينها وممارساتها وطرق عيشها و تنتقل جميعها لتدوب مع ثقافة المنظمة ، وفي هذه الحالة تظهر قوة المنظمة في مدى التوفيق بينها من خلال خلق قواعد سلوكية تتعلق بأداء المهام من خلال المناخ التنظيمي السائد بها ، والذي يوحي بشكل واضح الى البنية الاجتماعية التي تشمل كل ما يتعلق بالأفراد العاملين من مبادئ وقيم ومعتقدات ومفاهيم إيجابية.<sup>2</sup>

والشكل التالي يكشف عن أهم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي :



الشكل رقم (03): يكشف العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي في المنظمة ( من إعداد الباحث).

من خلال ما سبق يتضح بأن العوامل المؤثرة إيجابياً أو سلباً على المناخ التنظيمي، متعددة الأوجه ومتعددة المصادر، منها ما هي ذات مصدر داخلي لا يخرج عن محيط المؤسسة مثل طبيعة النمط الإداري وطبيعة نشاط العمل في المؤسسة، ومنها أيضاً ما هي ذات مصدر خارجي، مثل المكتسبات الخاصة بالعمال التي يستمدونها من خلال خبراته التي يعيشها في مختلف الميادين المرتبطة بالبيئة الاجتماعية المحيطة بالمجتمع، كما أن هناك ما يرتبط منها بالجانب المهني للمورد البشري، وهناك ما يرتبط بالإدارة والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهناك ما يرتبط بجانب طبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة فمنها الصناعية ومنها الخدماتية ومنها الإدارية، غير أنه يمكن للإدارة أن تتخذ العديد من الإجراءات الإستراتيجية بغرض توظيف تلك العوامل توظيفاً إيجابياً، يساعد على بناء مناخاً تنظيمياً داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> - عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الأردن، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، 2006، ص 157.

<sup>2</sup> - دحية خالد ، علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 01 ، 2021، ص 337.

## 5. خاتمة:

المؤسسة عبارة عن منظومة مصغرة ليست بمعزل عن المنظومة الكلية فهي لا تعمل بمعزل عن المجتمع الذي تتواجد فيه ، مما يجعل المناخ التنظيمي يتأثر بالبيئة الاجتماعية وكذا المحددات الرئيسية المتمثلة في كل من القيادة ونمط الإشراف وطبيعة العمل والهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وتحمل المسؤوليات والاستقلالية ونمط الاتصالات والأمن الوظيفي وطبيعة وظروف العمل، وأن عبارة عن نقطة تلاقي العديد من الظروف والعوامل والتي لها تأثير في توجيه وتحديد سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة ، كما يتضح لنا أن المناخ التنظيمي يتأثر بالعناصر والمتغيرات التي تحويها البيئة الاجتماعية في شقيها السلبي والايجابي .

## 6. قائمة المراجع:

- 1) العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الرابعة، الأردن، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، 2008.
- 2) الكتيبي محسن علي ، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
- 3) المغربي عبد الفتاح ، المهارات التنظيمية والسلوكية لتنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، مصر، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، 2007.
- 4) القريوتي محمد قاسم ، السلوك التنظيمي، الطبعة الخامسة، الأردن ، دار وائل، الأردن، 2009.
- 5) المغربي محمد كمال ، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، الطبعة الثانية، الأردن ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، 1995.
- 6) جمال الدين لعويسات ، الإدارة وعملية اتخاذ القرار ، ط 4 ، الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- 7) حمادات محمد حسن محمد ، المناخ التنظيمي، مصر، دار الفجر للطباعة والنشر والتوزيع، 2009.
- 8) حمود خضير كاظم ، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، الأردن، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
- 9) سيد محمد جاد الرب ، السلوك التنظيمي ، موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة ، ط1، بدون بلد نشر ، مطبعة العشري، 2005.
- 10) طارق كمال ، علم النفس المهني والصناعي ، مصر، مؤسسة شباب الجامعة، 2007.
- 11) عادل حسن ، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بيروت ، دار الحكمة للطباعة والنشر، 1969.
- 12) عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية، رؤية إستراتيجية، [www.kotobarabia.com](http://www.kotobarabia.com)
- 13) عامر الكبيسي ، السلوك التنظيمي الحكومي والإداري بين التقليد والمعاصرة، الجزء 02، مطابع دار الشروق الدوحة، 1998.
- 14) عبوي زيد منير، التنظيم الإداري، مبادئه وأساسياته، الأردن، دار أسامة للطباعة والنشر والتوزيع، 2006.
- 15) عليوة السيد ، تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ط 1 ، القاهرة ، دار السماح ، 2001.
- 16) فليه فاروق عبده و السيد محمد عبد الحميد ، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2005.
- 17) محمد بالرابح ، الرضا عن العمل ، مخبر تطبيقات علوم النفس وعلوم التربية من أجل التنمية في الجزائر لدى جامعة وهران، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، 2009.
- 18) محمد قاسم القريوتي ، دراسة السلوك التنظيمي الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية ، ط2، عمان ، مكتبة الشرق . 1994.
- 19) ناصر داداي عدون و عبد الله قويدر الواحد ، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية ( المؤسسة العمومية بالجزائر ) ، الجزائر، دار المحمدية العامة ، ب س .
- 20) ناصر منصور الروسان و رزان إبراهيم أبو صالح ، وآخرون ، الأمن الصناعي والسلامة المهنية ، ط2 ، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2009.

- 21) الذنبيات محمد محمود ، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في أجهزة الرقابة المالية والإدارية في الأردن، مجلة دراسات العلوم الإدارية، العدد 01، المجلد 06، 1999.
- 22) السلام مؤيد ، المناخ التنظيمي، (مفهوم حديث في الفكر الإداري المعاصر)، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، العدد 1، 1987.
- 23) بن عياد مراد ، إشكالية البعد الإبداعي في العمل الاتصالي، مقال منشور، مجلة الإذاعات العربية، العدد 02، 2003.
- 24) جغلولي يوسف ، (ب س ) ، المناخ التنظيمي كبيئة اجتماعية للتنشئة التنظيمية لسلوك العامل داخل المنظمة الجزائرية، ب س .  
[www.asjp.dz](http://www.asjp.dz)
- 25) حبيتر عبد القادر و لعربي أحمد ، ثقافة المؤسسة وعلاقتها بأداء عمال الحماية المدنية ، مجلة وحدة البحث في تنمية الموارد البشرية ، المجلد 16، العدد 04، 2021.
- 26) حسام الدين نازري و زكرياء لطرش ، نماذج المناخ التنظيمي ، دراسة تحليلية ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، العدد 08، 2016.
- 27) حنان سبخاوي ، ماهية السلوك التنظيمي بين الهوية الاجتماعية وثقافة المؤسسة، مجلة أفكار وآفاق ، المجلد 09، العدد 01، 2021.
- 28) خالد بوشارب بولوداني و إسماعيل قيرة ، المناخ التنظيمي: المفهوم والعوامل المؤثرة في فعاليته، ب س ، [www.asjp.dz](http://www.asjp.dz) .
- 29) دحية خالد ، علاقة المناخ التنظيمي بالولاء لدى موظفي الإدارات العمومية ، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية ، المجلد 11 ، العدد 01، 2021.
- 30) ساكر هدى ، المقربات النظرية للمناخ التنظيمي ، مجلة أبحاث نفسية وتربوية ، المجلد 11، جوان 2021 ، ص ص 275-298.
- 31) شريط الشريف محمد و العايب رابع، محددات المناخ التنظيمي السائد بالمؤسسة الجزائرية ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 45 ، المجلد ب 2016.
- 32) حارمة ثامر، تحليل المناخ التنظيمي في أجهزة الخدمة المدنية الأردنية، مجلة دراسات العلوم الإدارية الأردن، المجلد 04، العدد 2. ب س