

THE EFFECTS OF ORGANIZATIONAL CLIMATE ON THE PRIVET INSTITUTIONS IN THE SULTANATE OF OMAN: A THEORETICAL FOUNDATIONS STUDY

المناخ التنظيمي وأثره في المؤسسات الخاصة بسلطنة عمان: دراسة في الأسس النظرية
سيف بن عبد الله بن سنان الهنائي

Al Hinaai Saif Abdallah Sinan^{1*}, Abd Whhab Bin Zakrya² & Mohd Burhan Ibrahim³

¹Ph.D. Candidate, Faculty of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM):

ssinaan@soharuni.edu.om

²Prof. Dr., Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM):

abd.wahab@iium.edu.my

³Prof. Dr., Kulliyah of Education, International Islamic University Malaysia (IIUM)

mburhan@iium.edu.my

* Corresponding Author

Abstract

This article discusses the theoretical foundations of the organizational climate. It is part of a field study conducted by the researcher in the private institutions of the Sultanate of Oman. The problem is that the organizations' lack of awareness of the importance of the prevailing organizational climate in them, and reviewing it from time to time despite the close link between it and organizational development, stimulating the creative behavior of workers and the motivations of workers and raising their level of morale and improving the level of their performance; has formed a problem that deserves attention and research. Therefore, the objectives of the study are: to identify the characteristics and significance of the organizational climate; diagnosing the types of organizational climate and the factors affecting it. To present organizational climate models. The descriptive method was used to identify the characteristics, significance, types and models of the organizational climate. The findings of the study indicated: that the organizational climate is a mediator between job requirements and the needs of the individual and that job satisfaction is part of the organizational climate. The importance of the organizational climate to produce and demonstrate the organization's ability to achieve its goals is demonstrated. The control and control to properly direct the elements of the organizational climate enable the organization's management to motivate individuals and push them towards hard work. There are several factors that affect the organizational climate: material and economic resources, specific administrative policies for selection, promotions, and wages, professional values for administrators and employees, flexible and open organizational structures.

Keywords: organizational climate, characteristics, types, and influencing factors.

الملخص

يناقش هذا المقال الأسس النظرية للمناخ التنظيمي، وهو جزء من دراسة ميدانية يجريها الباحث في المؤسسات الخاصة بسلطنة عمان. تكمن المشكلة في إن عدم إدراك المنظمات لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها، ومراجعتة من وقت لآخر رغم الصلة الوثيقة بينه وبين التطوير التنظيمي، وحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين ودوافع العاملين ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم وتحسين مستوى أدائهم؛ قد شكل مشكلة تستحق العناية والبحث. لذا هدفت الدراسة: التعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأهميته. تشخيص أنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه. عرض نماذج المناخ التنظيمي. تم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأهميته، وأنواعه، ونماذجه. أشارت نتائج الدراسة: أن المناخ التنظيمي وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد وأن الرضا الوظيفي جزء من المناخ التنظيمي. تظهر أهمية المناخ التنظيمي على إنتاج وقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها. أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحاً تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد. وجود عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي هي: الموارد المادية والاقتصادية، السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات والأجور، القيم المهنية للإداريين والعاملين، الهياكل التنظيمية المرنة والمفتوحة.

كلمات مفتاحية: المناخ التنظيمي، الخصائص، الأنواع، العوامل المؤثرة.

المقدمة

لقد أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها إلى الظهور مع مطلع الستينات من القرن الماضي، ومنذ ذلك الحين وهي تمضي باهتمام العديد من الباحثين، خاصة في ميدان التنظيم والسلوك التنظيمي (الشريبي، 1987، ص20).

وتؤكد العديد من الدراسات والبحوث أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي منظمة بأبعاده المختلفة يهدف إلى تبني سياسات من شأنها تقرير النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية، مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المنظمة، وإشباع الحاجات والرغبات الفردية والجماعية. (الكبيسي، 1998، ص66).

لذا يجب أن تكون المؤسسات حريصة على انتقاء كوادرها الوظيفية وأن تسعى جاهدة إلى تنمية مهاراتهم وتطويرهم. وأن تدرك أهمية المناخ التنظيمي السائد في المنظمة وأهمية مراجعته وتطويره سعياً منها للحفاظ على مواردها البشرية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء تظهر آثاره في جودة أدائهم. لإنجاز العمل بكفاءة عالية.

مفهوم المناخ التنظيمي

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب

المناخ التنظيمي دورا كبيرا في ترصين السلوك الأخلاقي و الوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم و العادات و الاتجاهات و السلوك، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وان نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات و الاستقرار للأفراد و التنظيم على حد سواء إذ أن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار و الإسهام في رسم السياسات و الخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة و الأفراد (عوض ، 2013 ، 135-136).

هذا ويتصف المناخ التنظيمي بثلاثة خصائص رئيسية تتمثل في: العدالة Fairness وهي تشير إلى تصور الموظف بأن الممارسات التنظيمية عادلة ونزيهة. الابتكار Innovativeness: يتعلق بتصورات الموظفين بأن المؤسسة تحترم الإبداع والابتكار. الانتماء Affiliation: وهو تصور الانتماء إلى منظمة (Al-Kurdi et al. , 2020, 219).

تعريف المناخ التنظيمي:

أما عن تعريف المناخ التنظيمي، فيعرف على أنه مجموعة من الخصائص التي تصف المنظمة وتؤثر على سلوك الموظفين (Dargahiet al. , 2013, 32).

كذلك يعرف المناخ التنظيمي على أنه نتيجة للتفاعل بين هيكل المنظمة وأنظمتها وثقافتها وسلوكها القيادي والاحتياجات النفسية للموظفين، ويعرف أيضا على أنه مجموعة من الخصائص التي:

(أ) تصف المنظمة وتميزها عن المنظمات الأخرى

(ب) دائمة نسبياً بمرور الوقت

(ج) تؤثر على سلوك الأشخاص في المنظمة.

أي إنها بنية معيارية للمواقف والمعايير السلوكية، توفر الأساس لتفسير المواقف وتكون بمثابة مصدر ضغط لتوجيه الأنشطة (Chaur-luh , 2014 , 375-376)

كما يعرف المناخ التنظيمي على أنه الطريقة التي ينظر بها الأعضاء التنظيميون إلى بيئتهم وتوصيفها بطريقة سلوكية وقائمة على القيم، باعتبارها جانباً مهماً ومؤثراً من الرضا والاحتفاظ، وكذلك الفعالية المؤسسية (2 , 2018 , Gudeta).

ويعرف المناخ التنظيمي أيضاً على أنه صفة البيئة الداخلية للتنظيم ذات استمرارية نسبية تعمل على تميزه عن غيره من باقي التنظيمات، والتي تنجم عن سلوك وسياسات التنظيم خاصة الأطر العليا، يدركها أفراد التنظيم، وتعمل كأحد مصادر الضغط نحو توجيه الأنشطة (القاضي ، 2015 ، 167).

يتضح مما سبق إن المناخ التنظيمي هو محصلة الممارسات والعمليات والعلاقات القائمة داخل المنظمة والتي من شأنها أن تؤثر على اتجاهات العاملين نحو المؤسسة وتحدد مدى ولائهم و انتمائهم للمؤسسة.

مشكلة الدراسة:

في إطار حرص المؤسسات على انتقاء كوادرها الوظيفية والمحافظة عليها؛ يجب أن تدرك أهمية المناخ التنظيمي السائد في المؤسسة وأهمية مراجعته وتطويره، لكي يكتب لها الاستمرارية في ظل التنافس الكبير بين هذه المؤسسات. وقد أشارت دراسة خصاونة وآخرون (2017) عن "وجود أثر وبدرجة مرتفعة للمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية على الولاء الوظيفي للأكاديميين الأردنيين العاملين في تلك الجامعات".

أما محمود (2013) فقد أظهرت نتائج بحثه "وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر المناخ التنظيمي والأداء الوظيفي للعاملين في جامعة القلمون الخاصة؛ مما يؤكد أن العلاقة بينهما علاقة طردية مما يدل على أنه كلما توافرت العوامل والظروف البيئية الملائمة والمناسبة داخل الجامعة، كلما رفع ذلك من مستوى الأداء الوظيفي للعاملين. كما أظهرت نتائج البحث أيضا أن الأداء الوظيفي للعاملين في الجامعة ظهر بمستوى جيد جدا، حيث أن توفر مناخ تنظيمي مناسب أدى إلى الأداء الوظيفي المميز للموظفين". لذلك أوصى الباحث بضرورة أن تولي إدارة مؤسسات التعليم العالي اهتماما خاصا بجميع عناصر المناخ التنظيمي؛ باعتباره متغير هام يساهم في تطوير الأداء الوظيفي للموظفين. ويرى محمود (2013) إن عدم إدراك المنظمات لأهمية المناخ التنظيمي السائد فيها، ومراجعته من وقت لآخر رغم الصلة الوثيقة بينه وبين التطوير التنظيمي، وحفز السلوك الإبداعي لدى العاملين لما له من أثر في دوافع العاملين ورفع مستوى الروح المعنوية لديهم وتحسين مستوى أدائهم؛ قد شكل مشكلة تستحق العناية والبحث.

ومن خلال ما سبق فإن الباحث سيوضح أهمية وابعاد المناخ التنظيمي سعيا لتحفيز المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان لمراجعة المناخ التنظيمي السائد فيها، وإدراك أهميته وارتباطه الوثيق بنجاح المؤسسة وتميزها. لذا فإن مشكلة الدراسة يمكن تحديدها في التساؤل الرئيس الآتي: "ما هو أثر المناخ التنظيمي على المؤسسات الخاصة بسلطنة عمان".

أهداف الدراسة:

- أ. التعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأهميته.
- ب. تشخيص أنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
- ت. عرض نماذج المناخ التنظيمي.

الدراسات السابقة:

دراسة محمد (2016): المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة تبوك.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي: دراسة ميدانية على العاملين الإداريين بجامعة تبوك. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة من (384) عاملا من العاملين الإداريين بجامعة تبوك. وتمثلت إدارة الدراسة في استمارة استبيان لقياس المناخ التنظيمي وعلاقته بالتطوير التنظيمي للعاملين الإداريين بجامعة تبوك. تمثل منهج الدراسة في المنهج الارتباطي. أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر

الهيكل التنظيمي والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد، مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم وتبين ذلك وجود علاقة إحصائية على مستوى الجماعة والتنظيم. كما أشارت إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين عنصر الاتصالات والتطوير التنظيمي على مستوى الأفراد؛ مما يدل على أن العلاقة دالة إحصائياً بينهم.

دراسة العصيمي (2016): واقع المناخ التنظيمي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس.

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع المناخ التنظيمي في جامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والكشف عن دلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة حول واقع المناخ التنظيمي وفقاً لمتغيرات: الجنس، نوع الكلية، الرتبة الأكاديمية، سنوات الخبرة. ومن خلال المنهج الوصفي المسحي، وباستخدام استبانة لجمع البيانات تحوي أربعة محاور هي (السياسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، تكنولوجيا العمل، الثقافة التنظيمية)، خلصت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الدرجة الكلية لأبعاد المناخ التنظيمي كانت مرتفعة، وكان ترتيب الأبعاد على النحو التالي: الثقافة التنظيمية، تكنولوجيا العمل، السياسات الإدارية، الهيكل التنظيمي وكذلك توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات عينة الدراسة حول أبعاد المناخ التنظيمي تعزي إلى الجنس، نوع الكلية، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة.

دراسة خصاونة وآخرون (2017): مستوى الرضا لدى الأكاديميين الأردنيين العاملين في الجامعات السعودية عن المناخ التنظيمي وأثره على الولاء الوظيفي.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى رضا الأكاديميين الأردنيين العاملين في الجامعات السعودية، عن المناخ التنظيمي السائد فيها، وأثره على الولاء الوظيفي. واعتمد الباحثون في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي. وتكونت عينة الدراسة على (1200) موظف أكاديمي. وتوصلت الدراسة إلى وجود رضا وبدرجة مرتفعة للأكاديميين العاملين في الجامعات السعودية عن كل من: القيادة الإدارية، جودة الهيكل التنظيمي، الخدمات الإدارية، سلوكيات الطلبة، وأسلوب الحوافز) أما فيما يتعلق بالعلاقات الاجتماعية فإن مستوى الرضا عنها كانت بدرجة متوسطة، كما أوجدت الدراسة وجود أثر وبدرجة مرتفعة للمناخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية على الولاء الوظيفي للأكاديميين الأردنيين العاملين في تلك الجامعات.

دراسة العبادي وبطاح (2017): المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية.

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة في إقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية، والتعرف إلى دلالة الفروق تبعاً لمتغيرات النوع الاجتماعي، ونوع الجامعة والتخصص، والرتبة الأكاديمية، وتكونت عينة الدراسة من (393) عضو هيئة تدريس. أشارت النتائج إلى أن درجة المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية جاءت بدرجة متوسطة، وقد جاء بعد (العلاقات و الاتصالات) في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، في حين جاء بعد (السلوك القيادي) في

المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة. أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة المناخ التنظيمي الكلي تعزي للنوع الاجتماعي، في حين تبين وجود فروق في الدرجة الكلية للمناخ التنظيمي السائد وفي الأبعاد (الهيكلي التنظيمي، واتخاذ القرارات، والحوافز والمكافآت، والتقدم والتنمية المهنية) تعزي للرتبة الأكاديمية، ولصالح من رتبهم (أستاذ) بمقابل من رتبهم (مدرس)، ووجود فروق في درجة المناخ التنظيمي الكلي والبعدين (الروح المعنوية، والحوافز والمكافآت) تعزي للتخصص، ولصالح التخصصات العلمية، كما تبين وجود فروق في الكلي والأبعاد تعزي لنوع الجامعة، ولصالح الجامعات الرسمية.

دراسة (Sharma , 2017): حول علاقة المناخ التنظيمي بالذكاء العاطفي، والوضع الاقتصادي الاجتماعي للأستاذ الجامعي الذي يقوم بالتدريس في كليات جامعة البنجاب، شانديغار.

The relations of Organizational climate with emotional Intelligence and socioeconomic status teacher educator teach in affiliated colleges of Panjab University, Chandigarh.

هدفت الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والذكاء العاطفي لدى عينة من أساتذة الجامعات في الكليات التابعة لجامعة البنجاب، كما هدفت أيضاً إلى التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والوضع الاقتصادي الاجتماعي لدى عينة الدراسة. تكونت عينة الدراسة من (321) من أساتذة الجامعات في الكليات التابعة لجامعة البنجاب. اشتملت أدوات الدراسة على مقياس الذكاء العاطفي ومقياس المناخ التنظيمي، ومقياس المستوى الاقتصادي الاجتماعي. تمثل منهج الدراسة في المنهج الارتباطي. أشارت نتائج إلى وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والذكاء العاطفي حيث يؤدي الاهتمام بأبعاد المناخ التنظيمي والتخطيط على أساس هذه الأبعاد إلى زيادة ذكاء الموظفين العاطفي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية بين المناخ التنظيمي والوضع الاقتصادي الاجتماعي.

منهج البحث:

تم استخدام المنهج الوصفي للتعرف على خصائص المناخ التنظيمي وأهميته، وأنواعه، ونماذجه، إذ أن البحوث الوصفية أكثر طرق البحث شيوعاً؛ بسبب حصولها على حقائق دقيقة عن الظروف القائمة وتستنجد علاقات هامة، وتزود الباحثين بمعلومات علمية واضحة.

وتناقش هذه المقالة الموضوع وفق المباحث الآتية:

المبحث الأول: خصائص المناخ التنظيمي وأهميته.

المبحث الثاني: أنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.

المبحث الثالث: نماذج المناخ التنظيمي.

المبحث الأول: خصائص المناخ التنظيمي وأهميته

المطلب الأول: خصائص المناخ التنظيمي

تتمثل خصائص المناخ التنظيمي في النقاط الآتية:

- تأثير المناخ التنظيمي الواضح على العاملين في المؤسسة سلباً أو إيجاباً؛ لأنه وسيط بين متطلبات الوظيفة وحاجات الفرد، وليس بأية حال هو الرضا الوظيفي، لأن هذا الأخير هو جزء من المناخ التنظيمي.

- يعكس المناخ التنظيمي التفاعل بين المميزات الشخصية والتنظيمية، ويعبر عن خصائص المنظمة، كما يتم إدراكها من قبل العاملين في هذه المنظمة.

- هو عبارة عن خصائص البيئة الداخلية للمؤسسة (المادية وغير المادية)، بما في ذلك طبيعة الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، نمط الاتصالات، المشاركة في اتخاذ القرارات، طبيعة العمل، التكنولوجيا.

- يختلف المناخ التنظيمي عن المناخ الإداري، فبينما يعد المناخ التنظيمي أحد المحددات الأساسية للسلوك، فإن المناخ الإداري يعد أحد المحددات الأساسية للمناخ التنظيمي.

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

- يمكن القول بأن المناخ التنظيمي نسبي وليس مطلق، بسبب تداخلات الواقع الموضوعي والإدراك الذاتي والوصول إلى دمج ما بين الموضوعي والذاتي للخروج بالواقع المدرك.

كما يتسم المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص يذكرها على النحو الآتي:

أ. تميز المنظمة المعنية عن غيرها من المنظمات.

ب. إن المناخ التنظيمي يمتاز بنوعية ثابتة: بمعنى أن خصائص المناخ التنظيمي تتسم بدرجة من الاستمرار النسبي.

ت. المناخ فكرة من نسيج واحد لا تتجزأ مثل الشخصية الإنسانية.

ث. المناخ تجسيم معين لمتغيرات موضوعية.

ج. العناصر المكونة للمناخ قد تختلف ولكن تبقى هويته كما هو دائماً (فليه وعبد المجيد، 2005، 195).

المطلب الثاني: أهمية المناخ التنظيمي

يُعدّ المناخ التنظيمي أحد العوامل الرئيسية الهامة المؤثرة في نجاح المنظمات لبلوغ الأهداف المرسومة وبناء مناخات ملائمة للأداء الفعال، إذ إن المناخ التنظيمي يعبر عن الظروف والمتغيرات الداخلية للمنظمة، كما أن توافر المناخ التنظيمي الملائم هو مفتاح النجاح للإدارة الفعالة، والاهتمام المستمر في توفير أبعاد المناخ التنظيمي الإيجابي وعناصره التي تسهم في التطوير، وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية كبيرتين (العبادي وبطاح، 2017، 179).

وتبرز أهمية المناخ التنظيمي للمنظمات في العديد من الجوانب، إذ يؤثر المناخ التنظيمي السليم على العديد من الجوانب، بشكل إيجابي مثل: التحفيز والرضا الوظيفي لدى العاملين وكذلك يرفع من سوية الأداء في المنظمة. كما يؤثر المناخ التنظيمي على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل

المنظمة بشكل إيجابي إذا كان المناخ التنظيمي سليم وصحي. بالإضافة إلى تأثيره على سلوك وكفاءة العاملين في المنظمة لأن العاملين يقضون معظم وقتهم في العمل حيث يحتك مع الرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، ويخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ التنظيمي بأبعاده المختلفة (الحراشة، 2011، 95).

وبالإضافة إلى ما سبق، تظهر أهمية المناخ التنظيمي من خلال:

أ. الآثار التي لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات والمنظمة، وبالتالي على إنتاجهم وعلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ب. التأثير على المنظمات في تحقيق أهدافها المخططة والتي قد ترتبط بالمناخ السائد داخل العمل، وأن تأثيره في تحقق الأهداف النهائية التي تصبو إليها أي منظمة، يعد تأثيراً مباشراً، ومن ثم فإن فاعلية المنظمة لمخرجاتها يرتبط بالمناخ السائد فيها سلباً وإيجاباً.

ت. إن المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية نجاح وازدهار المنظمة، كما يسهم في عملية التطوير التنظيمي، فالمناخ التنظيمي يعكس لنا مدى رضا العاملين عن المنظمة، كما أن التحكم والسيطرة لتوجيه عناصر المناخ التنظيمي توجيهها صحيحاً تمكن إدارة المنظمة من تحفيز الأفراد ودفعهم نحو العمل الجاد.

ث. تأثيره على الجوانب النفسية والاجتماعية للعاملين داخل المنظمة.

ج. العلاقة التي تربطه بالمتغيرات التنظيمية فهو يؤثر بشكل مباشر في عملية التطوير الإداري من خلال تأثيره على الأداء الإداري، ويتجسد ذلك في وصف وتحديد العلاقات والسلوك في مكان العمل، ولكي يؤدي المناخ التنظيمي إلى تكوين سلوكيات للأفراد تتسجم والتوقعات، فلا بد من أن تتوفر الملائمة بين المهارات وقابلية الفرد من جهة وبين متطلبات المهنة التي يشغلها من جهة أخرى.

ح. التأثير الكبير على سلوكيات الأفراد لأن الفرد يقضي معظم وقته في العمل حيث الاحتكاك بالرؤساء والمرؤوسين على كافة المستويات، فهو يخضع في سلوكه لتأثيرات المناخ بأبعاده المختلفة.

خ. تأثيره على كفاءة العاملين داخل المنظمة، لأن قدرة المنظمة على تأدية المهام المناطة بها تتوقف بدرجة كبيرة على الصورة التي توجد لهذه المنظمة في أذهان العاملين بها (القاضي، 2015، 170-171).

المبحث الثاني: أنواع المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه

المطلب الأول: أنواع المناخ التنظيمي

هناك ستة أنواع للمناخ التنظيمي هم:

- **المناخ المفتوح:** هو تعبير عن المنظمات النشطة والحيوية التي تحاول الوصول إلى أهدافها وضمن رضا أعضاء المجموعة.

- **مناخ الحكم الذاتي:** هو نوع المناخ الذي يكون فيه الزعيم منفصلاً تماماً عن المجموعة ولديه سيطرة قليلة جداً على أعضاء المجموعة.
- **المناخ المتحكم فيه:** هو نوع مناخ غير شخصي ويركز على المهمة؛ حيث يتم توجيه سلوكيات المجموعة في المقام الأول نحو إكمال المهمة، ويتم إعطاء مستوى منخفض من الأهمية لتلبية الاحتياجات الاجتماعية.
- **مناخ مألوف:** هو مناخ شخصي إلى حد كبير ولا يوفر أي سيطرة. فالمنظمة تلبية الاحتياجات الاجتماعية لأعضائها؛ ومع ذلك، يتم وضع مستوى منخفض من الأهمية على الرقابة الاجتماعية لإنجاز المهام.
- **المناخ الأبوي:** هو نوع من المناخ الذي لا يسمح فيه المدير للقائد بالخروج من المجموعة وحيث يتحمل المدير جميع المسؤوليات.
- **المناخ المغلق:** هو نوع من المناخ الذي تكون فيه أبعاد القرار والوقاية والمراقبة عن كثب أعلى من نوع المناخ المفتوح ولها مستويات منخفضة للغاية من الأبعاد مثل الروح المعنوية والإخلاص والالتزام والتفاهم (Karada , 2015 , 124).

المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي

هناك عدة عوامل تؤثر في المناخ التنظيمي ومن هذه العوامل ما يلي:

- **الموارد المادية الاقتصادية المتاحة:** أن توفر كفاية الموارد المادية والاقتصادية تحقق الأمن الوظيفي، وتشعر العاملين بالثقة وعكس ذلك صحيح، أي أن ضعف وعدم توفر الموارد الاقتصادية والمادية يؤدي إلى قلق العاملين حول مستقبلهم، وتوفر المستلزمات الضرورية لهم ويدخل في ذلك الموارد التي يجب أن تتوفر للمشاريع وخطط وبرامج المنظمة، لأن أي تقصير في توفير الموارد، سيؤدي إلى إرباك العاملين والتأثير على حماسهم وإنجازاتهم ومصداقية الإدارة.
- **النمط القيادي والإشرافي:** فالقادة هم الذين يؤثران في سلوك الأفراد العاملين معهم، فطريقة تعامل الإدارة والقيادة في المنظمة مع العاملين، وما يتفرع عن ذلك من طرق اتصال والتحفيز تعتبر عاملاً هاماً في إرساء وإشاعة الثقة، والمشاركة والانتماء للمنظمة نجد أن النمط الاستبدادي أو الأوتوقراطي المنفرد الذي يقوم على التسلط ويحد من مشاركة العاملين، ويشيع فيهم الخوف والملل.
- **السياسات الإدارية المحددة للاختيار والترقيات والأجور:** وغيرها من الأمور المتعلقة بتنظيم علاقة العاملين وتحدد مستقبلهم، فكلما كانت هذه السياسات موضوعية وعادلة كانت الأجواء والمناخ التنظيمي مشجعاً، وعكس ذلك يؤدي إلى أجواء سلبية، ومناخ تنظيمي مثبط للعزائم ومضعفاً للمعنويات.
- **القيم المهنية للإداريين والعاملين على مختلف مستوياتهم:** بغض النظر عن مستوياتهم ومهنتهم وتمثل القيم عادة الأشياء التي تبين الصحيح من الخطأ والأشياء المهمة من غير المهمة للفرد والمنظمة، وعادة ما يعتبر تعارض القيم مشكلة من المشاكل الرئيسية التي تواجه المنظمة، وتحول

دون انسجام الأفراد مع أهدافها وبيئتها، وبالتالي عجزها عن تحقيق أهدافها، والمنظمة التي تسود فيها القيم الخيرة.

- **أنواع الهياكل التنظيمية:** إن الهياكل التنظيمية المرنة والمفتوحة والمستوعبة للظروف والمواقف تشجع العاملين على الخلق والإبداع والتكيف مع الحالات، أما الجمود الروتيني والمركزية والرسومية في الإجراءات والهرمية في الاتصالات، فإنها تؤدي إلى العديد من المشاكل التي تجعل المناخ التنظيمي جافاً ومثبطاً.

- **تؤثر العلاقات بين العاملين ورؤسائهم داخل المنظمة:** في أي مستوى إداري كان طبيعة هذه العلاقات، ومدى تفاعل الإدارة مع عناصرها واهتمامها بأوضاعهم ومشاكلهم واهتماماتهم وإصغائها لأفكارهم واقتراحاتهم تؤثر تأثيراً بالغاً على شعور العناصر بالانتماء والولاء، وبمستوى إخلاصهم وأدائهم للعمل، وبالتالي على نتائج العمل، لهذا فإن الإدارات والقيادات المستنيرة تولى اهتماماً كبيراً من الاهتمام والعناية بهذه العلاقات من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية للعاملين. (القاضي، 2015، 172-173).

المبحث الثالث: نماذج المناخ التنظيمي.

هناك عدة نماذج للمناخ التنظيمي وهي كالاتي:

أ. نموذج لتون وسترينجر:

يهدف هذا النموذج إلى تقييم المناخ التنظيمي السائد في المنظمة والتعرف على مدى انعكاسه أو تأثيره على دوافع وسلوك الأفراد العاملين. وفي هذا النموذج حدد لتون وسترينجر أن للمناخ التنظيمي تسعة أبعاد. ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج التي تركز على العامل النفسي للعاملين، كما توصل هذا النموذج إلى أن أساليب القيادة المختلفة يمكن أن تؤدي إلى مناخ تنظيمي متميز، وأن عناصر المناخ التنظيمي تؤثر على الدافعية، والأداء، والرضا الوظيفي لدى العاملين (صليحة، 2010، 21-22).

ب. نموذج كامبل:

يعد هذا النموذج من الإسهامات الجادة التي قدمت في مجال تحديد أبعاد المناخ التنظيمي، وقد تم تحديد أبعاد المناخ التنظيمي لهذا النموذج بعشرة أبعاد أساسية. وفي هذا النموذج تعددت الأبعاد الأساسية للمناخ التنظيمي، إلا أن أغلبها يهتم بشكل مباشر بدرجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء والمحاسبة عن النتائج وسيادة روح العمل كفريق، غير أن هذا النموذج قد أهمل النمط القيادي، والعلاقة بين المناخ التنظيمي والقيادة في التنظيم علاقة سببية، ففي الوقت الذي يتأثر فيه المناخ التنظيمي بنمط القيادة، فإنه يؤثر فيها في الوقت نفسه (الشيخ، 2016، 40-41).

ج. نموذج تيم وبيترسون:

حدد تيم وبيترسون في نموذجهما للمناخ التنظيمي، أن المناخ التنظيمي يتكون من ستة أبعاد هم:

- الثقة - المشاركة - اتخاذ القرار - صدق الإدارة وصراحتها - الاتصالات الصاعدة - درجة الاهتمام بالأداء العالي (عاشوري، 2017، 19).

د. نموذج ستيزرز:

يتكون المناخ التنظيمي وفق نموذج ستيزرز، من أربعة أبعاد رئيسة يمكن توضيحها وتوضيح ما تتضمنه من عناصر فرعية كما يلي: "السياسات والممارسات الإدارية" ويتضمن هذا البعد النمط القيادي السائد وسلوك الإدارة إزاء العاملين، وذلك فيما يتعلق بوضوح القواعد والإجراءات وتطبيقها ومدى مشاركة العاملين في ذلك، كما يتضمن سياسات الإدارة في الاختيار والتدريب. "الهيكل التنظيمي" ويتضمن هذا البعد درجة المركزية، نطاق الإشراف، حجم المنظمة، عدد المستويات التنظيمية، وموقع الفرد في الهيكل التنظيمي. "تكنولوجيا العمل" ويشير هذا البعد إلى مدى التجديد والتغيير في التكنولوجيا المستخدمة في أداء العمل، وما قد يضيفه ذلك من التسهيلات في تنفيذ العمل أو الإبداع فيه. "البيئة الخارجية" ويتضمن هذا البعد عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالتنظيم والمؤثرة عليه، بما في ذلك العوامل الاقتصادية والعوامل السياسية، والعوامل الاجتماعية (الشيخ، 2016، 42).

الخاتمة:

من خلال ما تم استعراضه حول المناخ التنظيمي وأثره على المؤسسات الخاصة في سلطنة عمان ومن خلال ما أشارت إليه الدراسات السابقة في هذا المجال فإنه يتضح لنا أهمية مراجعة وتطوير المناخ التنظيمي السائد في المؤسسات لتواكب التطور المضطرب في هذا المجال وتتمكن من المنافسة بشدة بين المؤسسات الأخرى وذلك لانعكاس هذا التطوير على جودة الأداء ورضا الموظفين مما سيزيد من عطائهم وتفانيهم وولائهم للمؤسسة وبالتالي ينعكس إيجاباً في تميز وجودة المؤسسة.

قائمة المراجع:

- الحراشنة، حسين محمد. (2011). إدارة الجودة الشاملة والأداء الوظيفي. عمان: دار جليس الزمان للنشر والتوزيع.
- الشربيني، عبد الفتاح. (1987). "المناخ التنظيمي وتطور الخدمة المصرفية في البنوك التجارية الكويتية، المجلة العربية للإدارة". المجلد الحادي عشر، العدد 3.
- الشيخ، جلال محمود. (2016). المناخ التنظيمي وأثره على أداء الموظفين في وكالة الغوث الدولية. رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر.
- صليحة، شامي. (2010). المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين – دراسة حالة جامعة "أمجد بوقرة" بومرداس. ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة "أمجد بوقرة" بومرداس.
- عاشوري، إبراهيم. (2017). المناخ التنظيمي وجودة مؤسسات التعليم العالي في الجزائر – دراسة عينة من الجامعات الجزائرية. رسالة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة.

- العبادي ، عائدة مناور وبطاح ، أحمد محمد . (2017). المناخ التنظيمي السائد في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة لإقليم الوسط من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية. مؤتة للبحوث و الدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية – جامعة مؤتة ، 32 (5) ، 177-220 .
- عوض، عاطف محمود. (2013). تحسين المناخ التنظيمي في الجامعات مدخل لتطوير أداء الموظفين. مجلة الجنان – مركز البحث العلمي، جامعة الجنان، 4، 135-164.
- فليه، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد. (2005). السلوك التنظيمي في المؤسسات التعليمية. عمان: دار المسيرة.
- القاضي، محمد يوسف. (2015). السلوك التنظيمي. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر خطير الكبيسي. (1998). التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. قطر، الدوحة: دار الشرق للطباعة والنشر والتوزيع.

REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- Alharahishat, Husayn Mahmd. (2011). 'Ildarat Aljawdat Alshshamilat Wal'ada' Alwazifi. Eamana: Dar Julays Alzaman Lilnashr Waltawzie.
- Alsharbini, Eabd Alfatah. (1987). " Almunakh Altanzimiu Watatawur Alkhidmat Almasrifiat fi Albnuk Altijariat Alkuaytiati, Almajalat Alearabiat Lil'iidara ". Almujaalid Alhadi Eushra, Aledd3.
- Alshiykhu, Jalal Mahmud. (2016). Almunakh Altanzimiu Wa'atharah Ealaa 'Ada' fi Wikalat Alghawth Aldawliat. Risalat Majstir, Kuliyyat Alaiqtisad Waleulum Al'iidariati, Jamieat Al'azahr.
- Salyhat, Shami. (2010). Almunakh Altanzimia Watathirah Ealaa Al'ada' Alwazifii Lileamiliin - Dirasat Halat Jamiea "Amahmd Biwqir" Bumrdas. Majstir, Kuliyyat Aleulum Alaiqtisadiat Waltijariat Waeulum Altasyiri, Jamiea "Amahmd Biwqira" Bumirdas.
- Eashuri, 'Ibrahim. (2017). Almunakh Altanzimia Wajawdat Muasasat Altaelim Alealii fi Aljazayir - Dirasat Eayinat Min Aljamieat Aljazayiriati. Risalat Dukturati, Kuliyyat Aleulum Alaiqtisadiat Waltijariat Waeulum Altasyiri, Jamieatan Muhamad Bawdiaf Almasilat.
- Aleabbadi , Eayidatan Munawir Wabitah , 'Ahmad Muhamad . (2017). Almunakh Altanzimia Alssayid fi Aljamieat Al'urduniyat Alrasmiat Walkhasat Li'iiqlim Alwasat Min Wijhat Nazar 'Aeda' Alhayyat Altadrisiati. Mawtatan Lilbihawth w Aldirasat - Silsilat Aleulum Al'iinsaniat w Alaijtimaeiat - Jamieatan Mutatan , 32 (5) , 177-220
- Eawd, Eatif Mahmawud. (2013). Tahsin Almunakh Altanzimii fi Aljamieat Madkhal Litatwir 'Ada' Almuazafina. Majalat Aljnan - Markaz Albahth Aleilmii, Jamieat Aljnan, 4, 135-164.
- Falayhi, Faruq Eabdah Waeabd Almajid, Alsayd. (2005). Alsuluk Altanzimiu fi Almuasasat Altaelimiati. Eamana: Dar Almasirat.
- Alqadi, Muhamad Yusuf. (2015). Alsuluk Altanzimiu. Eamana: Al'ukadimiun Lilnashr Waltawzie.
- Alkabisi, Eamir Khatir Alkubays. (1998). Altnzym Al'iidariu Alhukumay Bayn Altaqlid Walmueasirat. Qutr, Aldwh: Dar Alshrq Liltabaeat Walnashr Waltawzie.
- Al-Kurdi, O., El-Haddadeh, R & Eldabi, T. (2020). The role of organizational climate in managing knowledge sharing among academics in higher education. International Journal of Information Management, 50, 217-220.
- Dargahi H, Musavi M, Shaham G. (2013). Organizational climate of hospitals at Tehran University of medical sciences. J Health Adm, 15 (50), 31-40.