

البحث الثاني :

" المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية لإدارة المدرسية "

إعداد :

دكتور / حامد محمد علي الشمrani

المشرف التربوي بمكتب التربية والتعليم

بمحافظة القنفذة

" المناخ التنظيمي ونمط الممارسات السلوكية لإدارة المدرسة "

د / حامد محمد علي الشمرائي

• الإطار العام للبحث :

• مقدمة:

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين . ثم أما بعد :

فإن طبيعة العمل داخل المدرسة ونوع العلاقات والتفاعلات السائدة بين العاملين تؤثر إلى حد كبير على نجاح العمل المؤسسي بشكل عام، والتربوي تحديداً، هذه التفاعلات والعلاقات والاتجاهات تشكل في مجملها جو معيناً داخل المدرسة يطلق عليه المناخ التنظيمي (Organization Climate).

إن المناخ التنظيمي الجيد يلعب دوراً كبيراً في مستوى الإنتاجية، ويؤكد ذلك ما أشار إليه كل من (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ) "من أن المناخ التنظيمي له آثار لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها" ص٢٤٨.

كما أن الممارسات السلوكية الإيجابية لمدير المدرسة تلعب دوراً كبيراً في تفاعل المرءوسين وقناعتهم بما يعملون، وأداء أعمالهم على أفضل وجه.

ويرى خطاب (١٣٨٠هـ) "أن بناء الاستجابة الجماعية للمرءوسين تظهر من خلال السلوك الذي يمارسه المدير مع مرءوسيه، وجعل جماعة العمل وحدة متماسكة حول هدف مشترك" ص٣٢.

ومن خلال ما تقدم رأى الباحث ضرورة التطرق إلى الجوانب التالية: مفاهيم المناخ التنظيمي - الممارسات السلوكية - المناخ التنظيمي من حيث (أنماطه أبعاده - عناصره - قياسه - تطويره - فاعليته وأهميته إعادة التنظيم فيه) العلاقة بين المناخ التنظيمي والممارسات السلوكية للإدارة - النتائج والتوصيات.

• مشكلة البحث :

يظل المناخ التنظيمي Organization climate له آثار لا يمكن تجاهلها على سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية وبالتالي على إنتاجيتهم وعلى مقدرة المنظمة في تحقيق أهدافها، حيث حاول المهتمون بالبحوث والدراسات التي تناولت هذا الموضوع إمكانية إيجاد مناخ تنظيمي جيد تستطيع من خلاله المنظمة استثمار طاقات منسوبيها لتحقيق أهدافها. (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ ص ص ٢٤٧ - ٢٤٨) والمناخ التنظيمي اتجاه حديث انتشر مؤخراً في الدراسات الإدارية لاسيما السلوكية منها، ورغم تعدد البحوث المهمة به فضلاً عن تناوله في أغلب المؤلفات الأجنبية المهمة بالسلوك التنظيمي، إلا أن المؤلفات الإدارية

والكتابات السلوكية في العالم العربي لا تزال بعيدة تماماً عند تناول هذا الموضوع الهام الذي يؤثر بشكل مباشر في سلوك العاملين وعليه يتحدد نجاح المنظمة بشكل كبير حيث أن المنظمة التي تمتلك مناخاً سائماً سوف يصيبها الفشل في الأمد الطويل حتى وإن أبدعت في وظائفها وأنشطتها (حاشقجي ١٤٢٢هـ، ص ٥٣).

كذلك نمط الممارسات السلوكية للإدارة عندما يكون نمطاً سلبياً فإن ذلك يؤثر على الأداء ويجعل المناخ التنظيمي للعمل المؤسسي في حالة متردية لذا يجب أن يكون نمط الممارسات السلوكية للمديرين إيجابياً مع المرءوسين حتى يكون هناك مناخ تنظيمي مفتوح يستطيع من خلاله المرءوسين تقديم أفضل أداء لديهم.

وانطلاقاً من أهمية هذا الموضوع رأى الباحث أن يحدد مشكلة الدراسة في الأسئلة التالية:

- ◀◀ ما مفاهيم المناخ التنظيمي؟
- ◀◀ ما نمط الممارسات السلوكية للمدير في المنظمة؟
- ◀◀ قدم وصفاً علمياً للمناخ التنظيمي من حيث:
 - أنماط المناخ التنظيمي.
 - أبعاد المناخ التنظيمي.
 - عناصر المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه.
 - قياس المناخ التنظيمي.
 - تطوير المناخ التنظيمي.
 - فاعلية المناخ التنظيمي.
 - أهمية إعادة التنظيم في المناخ التنظيمي.
- ◀◀ ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والممارسات السلوكية للإدارة؟
- ◀◀ ما النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير المناخ التنظيمي والممارسات السلوكية للإدارة المدرسية؟

• أهداف البحث :

- ◀◀ التعرف على مفاهيم المناخ التنظيمي.
- ◀◀ التعرف على نمط الممارسات السلوكية للمدير في المنظمة.
- ◀◀ التعرف على المناخ التنظيمي من حيث: أنماطه، أبعاده، عناصره، والعوامل المؤثرة فيه، قياسه، تطويره، فاعليته، أهمية إعادة التنظيم فيه.
- ◀◀ التعرف على العلاقة بين المناخ التنظيمي والممارسات السلوكية للإدارة.
- ◀◀ التوصل إلى أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير المناخ التنظيمي والممارسات السلوكية للإدارة.

• أهمية البحث :

تنبع أهمية البحث في النقاط التالية:

◀ أن المناخ التنظيمي لا يقل أهمية، كما يشير كل من الطجم والسواط (١٤٢٢هـ) فيما يتعلق بالتأثير على الأداء التنظيمي عن الأنشطة التنظيمية الأخرى، كالتخطيط والتنظيم والدوافع والرقابة.. الخ، حيث أن هذه الأنشطة قد لا تكون فاعلة إذا ما نُفذت في بيئة تنظيمية غير جيدة ص٢٤٧.

◀ أن المناخ التنظيمي يعتبر دالة، كما يشير الشمري، سعود (١٤١٣هـ) لسلوك المديرين والمعلمين ص٣٦.

• حدود البحث :

اقتصر الباحث في هذا البحث على المناخ التنظيمي والممارسات السلوكية للإدارة.

• مصطلحات البحث :

١- المناخ التنظيمي :

يعرفه خاشقجي (١٤٢٢هـ) بأنه "الانطباع العام لدى أعضاء المنظمة متضمناً مجموعة من المتغيرات مثل أسلوب معاملة المديرين لرؤسيتهم - جو العمل - نوعية الأهداف التي تطمح المنظمة لتحقيقها" ص٥٣.

أما فيلد وأبلسون فعرفاه على أنه "المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة والمنظمة".

أما الباحث فيرى أن المناخ التنظيمي هو عبارة عن عدد من العوامل والسمات التي تجعل فريق العمل في المنظمة يعمل بأفضل مستوى من الأداء وأعلى روح من المعنوية.

٢- الممارسات السلوكية:

يعرفها خطاب (١٣٨٠هـ) بأنها "ظاهرة ميل رئيس العمل إلى إلقاء تبعية السلوك غير المرغوب فيه على الفرد العامل دون النظر إلى أثر موقف العمل وما يتضمنه من مؤثرات في ذلك" ص٦.

أما دراكر، بيتر (١٩٩٨م) فيرى أن الممارسات السلوكية المحكمة والملموسة التي تحقق الامتياز هي التي تحتاجها الإدارة ص٢٢٢.

ويرى الباحث أن الممارسات السلوكية للإدارة هي الممارسات والتصرفات التي تصدر من المدير تجاه أعضاء الإدارة، وهي على نوعين:

◀ ممارسات سلوكية إيجابية.

◀ ممارسات سلوكية سلبية.

• الدراسات السابقة:

◀ دراسة روبي والباكر (١٩٩٥م) بعنوان: "أنماط المناخ المؤسسي في المدارس الثانوية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقته بتوجيههم نحو

القوة الاجتماعية"، والتي هدفت إلى تحديد أنماط المناخ المؤسسي في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بدولة قطر، كما يدركها المعلمون بهذه الدراسة ومعرفة العلاقة بين إدراك المعلمين للأبعاد التي تشكل نمط المناخ ومدى توجههم نحو القوة الاجتماعية كمتغير من متغيرات الشخصية الحديثة. وقد خلصت الدراسة إلى وصف لواقع أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية الحكومية بدولة قطر، حيث تبين للباحث أن هذه الأنماط تختلف من مدرسة لأخرى، وقد صعب تصنيفها حسبها حدد هالين وكروفت. ووجد فروق بين الحاصلين على درجات عليا والحاصلين على درجات دنيا في التوجه نحو القوة الاجتماعية، حيث كانت هذه الفروق لصالح الحاصلين على درجات دنيا.

« دراسة الشمري (١٤١٣هـ) بعنوان: "المناخ التنظيمي السائد في مدارس حائل الابتدائية والمتوسطة وعلاقته بالتحصيل الدراسي"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة العلاقة بين نوع المناخ التنظيمي السائد والتحصيل الدراسي على أساس متوسط التحصيل الدراسي لطلاب المرحلة الابتدائية والمتوسطة كل على حدة، وقد استخدمت الأداة التي صممها هالين وكروفت والتي نقلها للعربية سليمان الخضري، وكان من أهم النتائج ما يلي: وجود ثلاثة أنواع مناخية في المرحلة الابتدائية وهي المناخ المفتوح ومناخ الإدارة الذاتية والمناخ الموجه، ويعتبر المناخ المفتوح هو السائد، ووجود نمطين في المدارس المتوسطة هما الإدارة الذاتية والمناخ الموجه وأن الأخير هو السائد.

« دراسة (الحري، خلف، ١٤١٩هـ)، بعنوان: "المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس". وكان الهدف من الدراسة هو التعرف على واقع المناخ التنظيمي في كليات المعلمين وكذلك درجة علاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس بالكليات.

« دراسة (الخضري، سليمان وآخرون)، بعنوان: "مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر). وكان الهدف من الدراسة هو التعرف على المناخ السائد داخل مؤسسات قطر التعليمية.

• الإطار النظري :

• السؤال الأول من أسئلة البحث : ما هي مفاهيم المناخ التنظيمي؟

يمكن تصور المناخ التنظيمي على أنه الانطباع العام Composite Impression والمتكون لدى أعضاء المنظمة، والمتضمن متغيرات عديدة كأسلوب معاملة المديرين مرؤوسيهم، وفلسفة الإدارة العليا، وجو العمل وظروفه ونوعية الأهداف التي تأمل المنظمة تحقيقها. (خاشقجي، ١٤٢٢هـ، ص ٥٣) ويعرفه الخضري، وزاهر بأنه "الجو الناجم عن التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة" ومما سبق يمكن تعريفه أيضا بأنه "نوعية البيئة الداخلية Enternal Environment لمنظمة معينة يتوصل معرفتها العاملون من خلال تجاربهم واختباراتهم، وتؤثر في سلوكهم، وبالإمكان تشخيصها بمجموعة من الصفات أو الخصائص التنظيمية، وبهذا المعنى فإن المناخ التنظيمي هو شخصية المنظمة كما يراها الأعضاء". (خاشقجي، ١٤٢٢هـ، ص ٥٣).

المناخ التنظيمي : هو عبارة عن موجز للانطباع الشخصي عن بيئة العمل داخل المنظمة. وهذا الانطباع يمكن أن يتجاوز مستوى الفرد إلى مستوى الجماعة.

ويعرف فيلد : " field وأبلسون " Abelson " المناخ بأنه المتغير الذي يعمل على دمج الفرد والجماعة والمنظمة. أما فورهند Forehand وجلمر (Gilmer) فيعرفان المناخ التنظيمي على أنه مجموعة الخصائص التي تتصف بها المنظمة والتي تميزها عن غيرها وتؤثر على سلوك منسوبيها. ويعرفه تاجيري " Tagiuri " على أنه الجودة الثابتة نسبياً للبيئة الداخلية للمنظمة التي يعمل ضمنها أعضاء التنظيم والتي تؤثر بدورها على سلوكهم.

والمناخ التنظيمي هو أحد عناصر السلوك التنظيمي الثلاثة المتمثلة في:

أ - المناخ التنظيمي أو سلوك الفرد :

- ◀ وهو تعبير عن العلاقات الإنسانية داخل التنظيم.
- ◀ المناخ التنظيمي هو مجموع أنماط الممارسات السلوكية للأفراد.
- ◀ وترتبط به فعالية التنظيم والتعرف على الأهداف العامة والخاصة.
- ◀ الأهداف غير الرسمية أولى في الاهتمام بها من الأهداف الرسمية، وبالتالي تصبح مدخلا لها.

ب- الفعالية التنظيمية أو سلوك الجماعة :

- ◀ ويشير إلى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ويعتمد على النموذج المستخدم في دراسة المنظمة. أي دراسة أنماط التفاعل بين أفراد التنظيم.
- ◀ الجماعة داخل المنظمة هي "مجموعة من الأفراد تتعامل وتتفاعل وتشارك في تبادل القيم والأنماط السلوكية داخل المنظمة سواء كانت هذه الجماعة رسمية أو غير رسمية

ج- الأهداف التنظيمية أو سلوك المنظمة :

- ◀ يشير سلوك المنظمة إلى غايات التنظيم ككل في اتجاه تحقيقها.
- ◀ ويرتبط بالتعرف على الأهداف العامة، والأهداف الفرعية أو أهداف رسمية وأهداف غير رسمية (من محاضرات الدكتور / رمضان، ١٤٢٣هـ، جامعة أم القرى).

ومن خلال التعاريف السابقة نصل إلى الاستنتاجات التالية :

- ◀ يمثل المناخ التنظيمي مجموعة من الخصائص التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمة عن غيرها من المنظمات.
- ◀ تتسم خصائص المناخ التنظيمي بالثبات النسبي.
- ◀ أبعاد المناخ التنظيمي ممكن قياسها.
- ◀ إدراك الفرد لهذه الخصائص البيئية توجد لديه ما يعرف بالبيئة النفسية "Psychological Environment" والتي تؤثر مباشرة في اتجاهات ودوافع الأفراد وبالتالي سلوكهم. (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ، ص ص ٢٤٨-٢٤٩).

• السؤال الثاني من أسئلة البحث : ما نمط الممارسات السلوكية للمدير في المنظمة؟

يشير دراكار، بيتر، (١٩٩٨م) في حديثه عن روح المنظمة بعنوان: "ممارسات وليس مواظ" أن الروح الجيدة في المنظمات الإدارية إنما تعني أن الطاقة الناتجة تفوق مجموع القوى الداخلة فيها، إنها تعني خلق طاقة إضافية جديدة، ومن الواضح أن ذلك لن يتحقق بوسائل آلية، فالأداة الآلية تستطيع في أفضل وجوهها النظرية، أن تحتفظ بالطاقة دون أي مساس بها لكنها لا تستطيع أن تخلقها، وللحصول على أي ناتج يفوق ما استخدم في تكوينه أو مكوناته إنما يمكن تحقيقه فقط في المجال المعنوي أو الأخلاقي، وعلى ذلك فالشيء الضروري لإيجاد الروح السليمة في الإدارة ينبغي أن يكون لا للخلاف دور فيه ويمكن أن يتحقق ذلك عن طريق التأكيد على التكامل والقيم السامية للعدالة والسلوك.

لكن الأخلاقيات لا تعني المواظ، فالأخلاقيات ينبغي أن تكون مبدأ للعمل ولا ينبغي لها أن تكون مجرد نصائح أو خطب أو نوايا طيبة، وما ينبغي لها هو أن تكون ممارسات فعلية ومؤثرة وأن تكون سلوكا ملموسا، وأشياء بوسع أي إنسان أن يراها، وأن يؤديها وأن يقيسها وبقيمها.

ويشير (دراكار) بأن كافة التنظيمات في التاريخ الإنساني، والتي استطاعت تحقيق درجة دقيقة في روحها قد أمكنها عمل ذلك من خلال مجموعة مبادئ وقواعد للممارسات، ويصدق هذا الأمر على المحكمة العليا للولايات المتحدة بمقدرتها على تحويل ساستها المتبدلين إلى قضاة عظام، فالممارسات هي التي حققت روح الجماعة الشهيرة، أو روح التضامن لدى البحرية الأمريكية، أو البحرية البريطانية، كما أن الممارسات المنظمة فيها والمنسقة هي التي وراء أنجح تنظيم للعاملين على مستوى العالم.

وعلى ذلك فإن الإدارة بحاجة إلى ممارسات محكمة ملموسة وواضحة، وعلى هذه الممارسات أن تستحث على تحقيق الامتياز وأن تعبر لنا، وأن تجعلنا نشعر بان روح المنظمة إنما تنتمي إلى المجال الأخلاقي، وأن أساسها في ذلك هو الاستقامة.

وهناك خمس نواح يتطلب الأمر فيها من الممارسات أن تقوم بضمان قيام الروح الصحيحة في جميع جوانب التنظيم الإداري:

- ◀◀ ينبغي أن تكون هناك متطلبات عالية من الأداء، وليس مجرد غض النظر عن الأداء الهزيل أو الأقل من العادي، وعلى أن تكون العوائد قائمة على أساس الأداء نفسه.
- ◀◀ ينبغي لكل وظيفة إدارية أن تكون وظيفة مجزية في حد ذاتها وليس مجرد خطوة على طريق الترقى؛
- ◀◀ يجب أن يكون هناك نظاما منطقياً وعادلاً للترقية.

◀ تحتاج الإدارة إلى ميثاق ولائحة توضح من له سلطة اتخاذ القرارات التصيرية التي تؤثر على المدراء، وأن يكون هناك سبيل ما يمكن للمدير أن يتخذه للالتجاء والاحتكام إلى سلطة أعلى.

◀ على الإدارة في تعييناتها أن توضح أن الاستقامة هي المطلب الوحيد في المدير، وهي الخاصية التي عليه أن يأتي بها معه، ذلك لأنه لا يمكن توقع اكتسابه لها فيما بعد.

وهناك من الممارسات ما يؤدي روح المنظمة بطريقة كبيرة، ومن أمثلة هذه الممارسات السلوكية ما يردده المديرون بقولهم للمرءوس: "لن يكون بوسعك أن تحظى بالثراء هنا، ولكنك لن تفصل من العمل"، إن ذلك يضع التأكيد على خطورة القدرة المتوسطة الأمانة، وهو الشيء الذي يولد البيروقراطية ويعمل على إعاقة أولئك الذين يكون العمل في أشد الحاجة إليهم، ألا وهي فئة الرواد المبدعين، إن ذلك لا يشجع الناس حتى على المخاطرة بارتكاب أحد الأخطاء، إنه يثبط من همهم عند محاولة القيام بأي شيء جديد، إنه لا يبني الروح ولا يخلق حتى مجرد الإحساس بالأمان، فالأمان الذي تحتاجه مجموعة الإدارة هو ذلك القائم في الوعي بالأداء الراقى، والاعتراف به.

ويوضح (دراكار) إلى أنه يجب على الإدارة عدم التغاضي عن الأداء الهزيل أو دون المستوى الذي يكون بصورة مستمرة، إلا أن هذا لا يعني أن يقوم المدير بممارسة مبدأ العقاب للأفراد نتيجة ارتكابهم للأخطاء، فلا أحد يتعلم ما لم يقع في الأخطاء.

فكلما ارتقى المرء وأصبح في حال أفضل كلما ارتكب المزيد من الأخطاء ص ٢٢٢ - ٢٢٤.

أما (خطاب، ١٣٨٠، ص ٦) فيرى أن من الممارسات السلوكية ظاهرة ميل رئيس العمل إلى إلقاء تبعية السلوك غير المرغوب فيه على الفرد العامل دون النظر إلى أثر موقف العمل وما يتضمنه من مؤثرات في ذلك.

إن الممارسات السلوكية الجيدة للمدير تتطلب منه تحقيق كفاءة الأداء وتنمية المرءوس كما أن على المدير أن يتبع ما يلي:

- ◀ إعداد المناخ الصالح للعمل.
- ◀ توجيه سير العمل ورقابته.
- ◀ قيادة جماعة العمل.
- ◀ مواجهة القصور والخطأ في أداء المرءوس.

إن تحقيق أهداف العمل وتنمية المرءوسين تمثل سلوكيات المدير الفعال في مواقف العمل ومجالاته، وقيادته لجماعة العمل.

ويرى الباحث أن الممارسات السلوكية الجيدة لدى المدير يجب أن تنطلق من مبدأ اللامركزية وإعطاء المرءوس الحرية في مجال عمله حتى يتحقق الإبداع

المطلوب، وتزيد الإنتاجية في الأداء، كما أن إحداث التغيير وتحقيق التطلعات يدل على جدوى البرامج التعليمية من خلال ممارسات المدير.

كما أن اللامركزية وتغيير مصدر القرار يساعد على تطوير المناخ التنظيمي وجعله أكثر فاعلية.

• **السؤال الثالث من أسئلة البحثوصفاً علمياً للمناخ التنظيمي من حيث: أنماطه - أبعاده - عناصره - العوامل المؤثرة عليه - قياسه - تطويره - فعاليته - أهمية إعادة التنظيم فيه.**

• **أنماط المناخ التنظيمي:**

قسم كل من "هالين" و"كروف" المناخ التنظيمي إلى ستة أنماط مناخية تتدرج من المفتوح في طرف إلى المغلق في الطرف الآخر، وبينهما أربعة أنماط مناخية، وهذه الأنماط المناخية الستة تتمثل فيما يلي:

◀◀ المناخ المفتوح: وهو الحرية التي يتمتع بها المعلمون وتسود بينهم المحبة والألفة والتعاون حيث يتحقق التوازن بين إنجاز الأعمال وبين إشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين، وتبرز في المدرسة المشاركة في الأعمال القيادية من جانب المدير أو من جانب المعلمين.

◀◀ المناخ المغلق: وهو عكس المناخ المفتوح حيث يركز المدير تركيزاً شديداً على تنفيذ الأعمال الروتينية، والتركيز المستمر على الإنتاج دون أن يعطي القدوة الحسنة والمثل الأعلى في العمل.

◀◀ مناخ الإدارة الذاتية: ويشبه المناخ المفتوح، إلا أنه يختلف في أن إنجاز العمل ويأتي في المرتبة الثانية بعد إشباع الحاجات الاجتماعية.

◀◀ المناخ الموجه: وهو ذلك النمط الذي يعبر من خلاله المدير عن اهتمامه الشديد بإنجاز الأعمال عن طريق التوجيه والإشراف على حساب الحاجات الاجتماعية للعاملين.

◀◀ المناخ العائلي: وهو ذلك النمط الذي لا يمارس المدير من خلاله دوره في توجيه نشاط المؤسسة مما يؤدي إلى ظهور رئاسات متعددة مما جعل المعلمون يكرسون جهودهم لإشباع حاجاتهم الاجتماعية دون اهتمام كاف بتحقيق أهداف المؤسسة أو إنجاز العمل.

◀◀ المناخ الأبوي: وهو ذلك النمط الذي يركز من خلاله المدير جميع السلطات في يده بحيث لا يسمح بظهور أي مبادرات قيادية من قبل المعلمين مما يولد شعوراً لدى المعلمين بعدم الانتماء للمدرسة. (الشمري، سعود ١٤١٣هـ)، ص (٣ - ١١).

• **أبعاد المناخ التنظيمي:**

يشير (الطجم، والسواط، ١٤٢٤هـ، ص ص ٢٤٩ - ٢٥١) إلى أن هناك عاملان أساسيان يمثلان القاعدة الأساسية للمناخ التنظيمي هما:

أولاً: بيئة العمل "Work Environment" وتمثل شعور الفرد عن منظمته تشجيع ودعم مشرفه المباشر له، درجة قبول جماعة العمل للفرد ثم فهم الشخص للدور الذي لابد أن يقوم به في التنظيم.

ثانياً: طبيعة المكافآت وتمثل النظام المتبع من قبل المنظمة في منح المكافآت والأجور ودرجة رضا الفرد عما هو مطبق.

حدد كوز "Koyes" وتوماس "Thomas" الإطار العام للمناخ التنظيمي بثمانية أبعاد رئيسية:

« الاستقلالية: "Autonomy": وتعني إدراك الفرد لاستقلاليتته فيما يتعلق بإجراءات العمل، تحديد الأهداف، وترتيب الأولويات.

« درجة التماسك "Cohesion": وتعني إدراك الفرد لدرجة التلاحم والمشاركة داخل التنظيم بما في ذلك رغبة الأعضاء في تقديم المساعدة لبعضهم البعض.

« الثقة "Trust": إدراك الفرد لمدى قدرته على الاتصال بحرية وبوضوح مع أعضاء التنظيم في المستويات الإدارية العليا ونقاشهم في أمور شخصية وحساسة مع الطمأنينة بأن ذلك لن يؤثر على مستقبله الوظيفي.

« ضغوط العمل "Pressure": إدراك الفرد لضغط الوقت فيما يتعلق بإنهاء المهام المناطة به ومستوى الأداء "Performance Standards".

« الدعم "Support": إدراك الفرد لدرجة تحمل سلوك الأفراد من قبل الإدارة.

« التقدير "Recognition": إدراك العضو بأن عطائه "Contributions" محل تقدير واعتراف من قبل الإدارة.

« العدالة "Fairness": إدراك الفرد سلوكيات المنظمة على أنها عادلة فيما يتعلق بنظام المكافآت والترقيات وعدم التمييز بين المنسوبين.

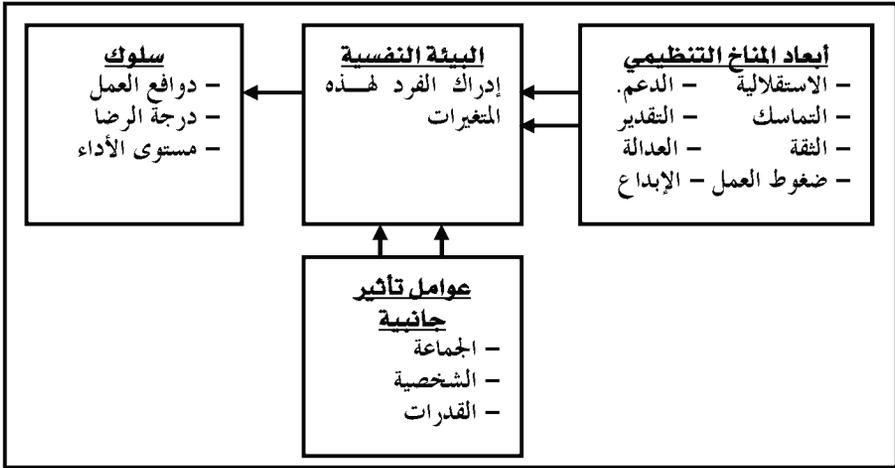
« الإبداع "Innovation": درجة تشجيع التغيير الهادف، والتجديد ومدى تحمل المخاطرة.

هذه الأبعاد المناخية للتنظيم تؤثر بدورها على ما يمكن تسميته بالمناخ أو البيئة النفسية "Psychological Climate" للفرد.

ويقصد بذلك درجة فهم واستيعاب وإدراك 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، ودافع العلم لديه، مدى رضاه، وبالتالي على أدائه.

والشكل التالي يوضح العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك:



"العلاقة بين المناخ التنظيمي والسلوك" (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ، ص ٢٥١).

• عناصر المناخ التنظيمي والعوامل المؤثرة فيه :

للمناخ التنظيمي أربعة عناصر كما يشير: (خاشقجي ١٤٢٢، ص ص ٥٤-٥٧). هي :

• السياسات والممارسات الإدارية :

من المتعارف عليه أن كل سياسات المنظمة المبنية على التشاور المتبادل والمشاركة في اتخاذ القرارات الأساسية والخاصة بعمل الأفراد، تعطي للعاملين شعورا بالثقة، وترفع من روحهم المعنوية، وتعمق فيهم الولاء والانتماء للمنظمة وتحمسهم لتحمل المسؤولية، وإنجاز الأعمال بأعلى قدر من الكفاءة والفعالية وعلى العكس من ذلك فإن انفراد الإدارة بوضع الخطط والسياسات بمعزل عن مشاركة العاملين ودون اعتبار لهم سيخلق مناخا تنظيميا سلبيا ينعكس على الروح المعنوية للعاملين ويؤثر على مستوى أداءهم ويخلق حالة من عدم الثقة وانعدام الولاء للمنظمة.

• الهيكل التنظيمي :

لهيكل التنظيمي تأثيره الواضح في إيجابية وسلبية المناخ التنظيمي فالتشدد في المركزية، وتعدد وحيدة الأوامر، وغموض خطوط السلطة والمسئولية. هي مؤشرات على توفر مناخا سلبيا داخل المنظمة، والعكس هو الصحيح فاللامركزية ووضوح خطوط السلطة والمسئولية ووحدة الأمر.. الخ، هي دلائل على توفر مناخا تنظيميا إيجابيا وقد أشار لولر Edward Iawer وزملائه إلى أن هناك متغيرات هيكلية أو بنائية عديدة تؤثر على المناخ التنظيمي مثل نطاق الإشراف، وتعدد مستويات التنظيمية، وخطوط السلطة والمسئولية، وهذه المتغيرات تؤثر سلبا أو إيجابا على المناخ التنظيمي السائد بالمنظمة.

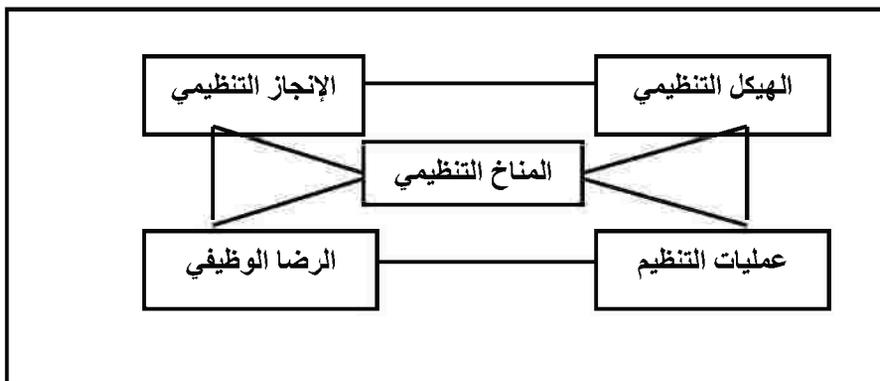
• تكنولوجيا العمل والإنتاج :

فكلما انفتحت المنظمة في تبني واستخدام الوسائل التقنية الحديثة، وتدريب العاملين على استخدامها كان ذلك مؤشرا على إيجابية المناخ التنظيمي وعلى العكس من ذلك فإن انغلاق المنظمة على نفسها وعدم مسابقتها للتغيرات والتطورات التقنية الحديثة كلما أدى ذلك إلى خلق مناخا سلبيا داخل المنظمة.

• المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية :

تعتبر البيئة الداخلية والخارجية من العوامل المؤثرة على سياسات المنظمة فالظروف الاقتصادية المحلية والدولية، والتشريعات الحكومية والسياسات المالية للمنظمة هي عوامل لا مناص من أخذها في الاعتبار لضمان توفر مناخا إيجابيا بالمنظمة وعلى العكس فإن إدارة المنظمة عندما تدير ظهرها للمؤثرات البيئية سواء كانت داخلية أو خارجية فإنها تفقد قدرتها على الرؤية بعيدة المدى ووضع استراتيجية للمنظمة.

ويوضح الشكل التالي العوامل المختلفة المؤثرة على المناخ التنظيمي كما وردت في دراسة لولر.



العوامل المؤثرة على المناخ التنظيمي (خاشقجي، ١٤٢٢هـ، ص٥٦).

ويتضح من الشكل أن المناخ التنظيمي هو مناخ منبثق أو متكون Emergent من أربعة عناصر أساسية هي : عمليات التنظيم، الهيكل التنظيمي، والإنجاز التنظيمي والرضا الوظيفي... وهذه العناصر تحكمها علاقة تبادلية اعتمادية تؤثر على مناخ المنظمة كما تؤثر على أداء الفرد وإنتاجيته ووفق هذا التصور فإن المناخ التنظيمي هو المكان الذي يصنع فيه الأفراد قراراتهم الخاصة بالعمل فحينما يكون المناخ مهيئا لإشباع حاجات الأفراد متمركزا حول الإنتاج يمكن توقع اتجاه سلوك الفرد نحو تحقيق أهداف المنظمة بشكل واضح. والعكس حينما يكون المناخ في غير صالح أهداف الأفراد وحاجاتهم ودوافعهم فإنه يتوقع انخفاض رضائهم وإنتاجيتهم ، وتعبير آخر فإن السلوك النهائي أو النتيجة

النهائية إنما يتم تحديدها بواسطة التفاعلات الحاصلة بين حاجات الأفراد من جهة، وإدراكه ببيئة التنظيم من جهة أخرى. وكما يلاحظ من الشكل السابق أن النتائج الخاصة بأداء الفرد ورضاه ومشاركته تتجه كتغذية عكسية لتساهم ليس فقط في المناخ التنظيمي ولكن تشمل أيضاً التغيرات المحتملة في سياسات وممارسات الإدارة.

إن المناخ التنظيمي يشكل متغيراً وسيطاً "intervening variable" ما بين النتائج وأياً من العناصر الأربعة المكونة له، ويعتبر في الوقت ذاته الميدان الذي يضع فيه الأفراد قراراتهم الخاصة بعملهم ووظائفهم.

وحيثما نتعمق في التفاصيل الدقيقة للمنظمات نجد أن بعض العوامل مثل الحجم، والتخصص، وتقسيم العمل، والتنسيق والروح المعنوية ونمط القيادة والتكنولوجيا المستخدمة إضافة إلى البيئة الخارجية بأبعادها المختلفة تؤثر كلها في عمل وحياة المنظمة بالدرجة التي يمكن عندها القول بأنه لا يوجد نمط تنظيمي مثالي لما يمكن أن يكون عليه التنظيم، وأن أفضل مناخ تنظيمي ممكن هو الذي يحقق الهدف بطريقة مثلى وكقاعدة عامة نجد أن تفاعل عدد من العناصر تختلف في تكوينها وفي درجة تفاعلها معاً من منظمة لأخرى.

ويشير كل من (الطجم، والسواط، ١٤٢٤هـ، ص ص ٢٥١ - ٢٥٢) إلى العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على سلوك الأفراد داخل التنظيم، هذه العوامل تمثل ما يعرف بالمناخ التنظيمي، من هذه العوامل:

- ◀ الظروف "Conditions" التي يعمل بها الفرد.
- ◀ طبيعة نظام الحوافز المستخدم لتوجيه سلوك الأفراد وزيادة إنتاجيتهم.
- ◀ النمط الإداري المتبع "Management style"
- ◀ طبيعة الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.
- ◀ الأنظمة والقوانين "Roles and Regulation"، السلطة "Authority"،
- ◀ صناعة القرارات الإدارية وكيفية تطبيقها.
- ◀ طبيعة المهام "Tasks"، والعمل اللازم القيام به.
- ◀ التكنولوجيا "Technology" المتاحة.
- ◀ علاقات الموظفين وجماعات العمل.
- ◀ ثقافة التنظيم "Organization Culture".
- ◀ البيئة الخارجية "External Environment" التي تعمل بها المنظمة.

• قياس المناخ التنظيمي:

يشير (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ، ص ص ٢٥٩ - ٢٦٠) إلى أن أسلوب الاستقصاء يعتبر من الأساليب شائعة الاستعمال لتحديد نوعية المناخ السائد لأي منظمة، ويعتبر نموذج (لتون) "Litwin" و (سترنجر) "Stringer" من أفضل نماذج الاستقصاء التي طورت للوقوف على طبيعة المناخ التنظيمي، حيث

استخدمه الكثير من الباحثين بعد إجراء التعديلات اللازمة والتي تتلاءم مع واقع المنظمة موضع الدراسة في قياس المناخ التنظيمي السائد في المنشآت الإنتاجية والعامه، وتحتوي قائمة الاستقصاء هذه على خمسين سؤالاً تقيس في مجموعها المناخ التنظيمي بأبعاده التسعة التي حددها الكاتبان: فهناك مجموعة من الأسئلة لقياس كل من:

- ◀ شعور الفرد تجاه هيكلة المنظمة. Organization Structure بما في ذلك الأنظمة، القوانين، الإجراءات المتبعة ودرجة الروتين "Red Tape".
- ◀ شعور الأفراد بمدى استقلالهم وتحملهم للمسئولية "Responsibility".
- ◀ إحساس الأفراد بوجود جو يساعده على التحدي "Challenge" والمخاطرة المحسوبة "Risk".
- ◀ شعور الأفراد بوجود سياسة عادلة للمكافآت "Rewards" والترقيات "Promotion".
- ◀ مدى إحساس الفرد بوجود علاقات تفاعلية مبنية على الصدق والصراحة "Warmth".
- ◀ مدى موضوعية المعايير "Standards" لقياس أداء الفرد والجماعة.
- ◀ مدى الإحساس بأهمية الاختلافات والنزاعات "Conflict" كظاهرة صحية يمكن استثمارها لصالح التنظيم.
- ◀ الإحساس بوجود الدعم والمساندة "Support" من الرؤساء ورفاق العمل.
- ◀ مدى شعور الفرد بأهميته وبانتمائه "Identity" لفريق العمل وللمنظمة ككل.

وقدم "بيترسون" "Peterson" و "بيس" "Pace" مقياساً آخر لقياس طبيعة المناخ التنظيمي، وقد تطرقا لسته مجالات رئيسية لا بد من قياسها للوقوف على حقيقة البيئة الداخلية للتنظيم، وهذه الأبعاد تتمثل في درجة الثقة "Trust" والمشاركة "Participation"، والمساندة "Support"، فعالية الاتصالات "Communication"، التشجيع، وأخيراً الاهتمام بمستوى الأداء.

أما (الحريري، خلف "١٩٤١هـ"، ص ٤٥ - ٤٦) فيشير إلى أن فكرة إيجاد مقياس لقياس المناخ التنظيمي كانت على يد (هالبن وكروفت) اللذين فكرا في إيجاد مقياس لقياس المناخ التنظيمي السائد في المدارس الابتدائية الأمريكية، وفعلاً قاما بالدراسة وتمخض عنها وجود ثمانية أبعاد لهذا المقياس، أربعة منها تقيس سلوك مديري المدارس وأربعة أخرى تقيس سلوك المعلمين، فأما الأربعة التي تقيس سلوك مديري المدارس فهي:

- ◀ (أ) الشكلية في العمل. (ب) التركيز على الإنتاج.
- ◀ (ج) القدوة في العمل. (د) النزعة الإنسانية.

وأما الأربعة التي تقيس سلوك المعلمين فهي:

- ◀ (أ) التباعد. (ب) الإعاقة.

◀ (ج) الانتماء (الروح المعنوية). (د) الألفة.

وسمي هذا المقياس بـ "استبانة وصف المناخ التنظيمي" Organizational climate Description Questionnaire ويرمز له اختصاراً (OCDQ)

• **تطوير المناخ التنظيمي :**

يشير (خاشقجي، ١٤٢٢هـ) إلى أن ما يهمنا في تطوير المناخ التنظيمي هو الإجابة على السؤال التالي :

• **كيف يمكن تطوير المناخ التنظيمي ؟**

مما سبق يتضح أنه لا يمكن استنباط نموذج أو هيكل تنظيمي مثالي وتوقع نجاحه في كل المنظمات، فلكل منظمة مناخها الخاص بها، كما أن لكل فرد إدراكاته الخاصة للمنظمة، وعليه فإن التساؤل الذي يتوجب على الباحث أو المدير إثارته دائماً هو : كيف يمكن تطوير المناخ التنظيمي السائد حالياً إلى الأحسن ؟ أو كيف يمكن التوصل إلى المناخ التنظيمي الجيد أو النموذجي للمنظمة ؟ وخاصة تلك المنظمات التي تملك خاصية السرعة في التغيير خلال السنوات القليلة القادمة... وهل يمكن للمدير أو الرئيس التنفيذي لمنظمة ما أن يصبح منسقاً أو حلقة اتصال بين مجموعات عمل مختلفة أو فرق عمل منظمة يمتلك أفرادها مهارات مهنية متنوعة ومتعددة مهمتها حل مشكلات محددة ؟ وهل ستصبح لهذا المدير القدرة على أن يكون مؤهلاً في حقول البحث ونقل المعلومات والتوسط بين المجموعات المختلفة من المهارات والاختصاصات ؟ وهل ستصبح تنظيمات المستقبل تنظيمات مرنة وتكيفه قابلة ومهيئه للتغيير والتطوير ؟ وحينئذ تصبح المفاضلة بين الأفراد العاملين على أساس المرونة والفاعلية المبنية على المهارة والتدريب المهني وليس على أساس المرتبة والمركز أي التسلسل الهرمي.

إن التنظيمات المنتظرة يجب أن تكون ذات هياكل مرنة تقوم على الثقة والدقة والتهذيب وحدة الذهن أو ما يمكن وصفه بالحدق والمهارة، وينطوي على الألفة والمودة والمشاركة، والاهتمام بتحقيق الأداء العالي، وسوف تركز هذه التنظيمات حرية الفرد واستقلاليتة، كما تسمح بالتعبير الحر والخيال الواسع وتحقق المزيد من السعادة والرفاه للعاملين وتخفض عنهم المعاناة والإحباط والإجهاد النفسي والجسماني ص٥٧ - ٥٨.

ويرى (الشمري، سعود، ١٤١٣هـ، ص ٢٤) أن تحسين المناخ التنظيمي ليس أمراً يمكن بلوغه بسهولة وإنما هو جهداً شاملاً يستهدف تحسين المدرسة ككل بما فيه ذلك الإدارة والمنهج والمبنى المدرسي والهيئة التعليمية والطلبة.

• **فاعلية المناخ التنظيمي :**

يشير كل من (الطجم والسواط، ١٤٢٤هـ، ص ص ٢٦٠ - ٢٦٤) إلى أنه يمكن إيجاد مناخ تنظيمي فعال ومنتهج عند مراعاة الجوانب التالية :

- « الثقة "Trust": لا بد منسوبي التنظيم في كل المستويات من بناء علاقة تقوم على أساس الثقة المتبادلة في القول والعمل.
- « المشاركة في عملية اتخاذ القرار participative decision making " : لا بد من المشاركة الفعالة من كل منسوبي التنظيم ذي العلاقة في كل المراحل التي يمر بها صناعة القرار الإداري وذلك لما لهذه المشاركة من آثار إيجابية على معنويات الأفراد، ولضمان حماسهم الكافي لوضع هذا القرار موضع التنفيذ.
- « الدعم من القيادة. "Supportiveness" : إيجاد جو يقوم على أساس المصارحة حيث يستطيع كل من أعضاء التنظيم التعبير وبصراحة عن رأيه للمشرفين وزملاءه المرؤوسين.
- « توفير المعلومات اللازمة : Openness in communication لتسهيل مهمة الأفراد في الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بعملهم أو حتى المعلومات ذات العلاقة بالأقسام والوحدات الأخرى لإضفاء جو أسري على التنظيم وتشجيع مبدأ التفاعل بين الجميع.
- « الاستماع إلى وجهة نظر الأفراد "Listening in upward communication": رؤساء الأقسام والوحدات والقياديون لا بد أن يكونوا ذوي عقليات متفتحة "Open minds" تستمع وتضاهيهم وتستوعب أي اقتراح أو وجهة نظر من مرؤوسيه وتعطيها ما تستحق من اهتمام.
- « الاهتمام بأهداف التنظيم : "concern for High performances" : كل فرد من أفراد المنظمة لا بد أن يظهر ولاءه للمنظمة وأهدافها إضافة إلى ضرورة إظهار اهتمامه ببقية أعضاء التنظيم.
- « بناء علاقات إنسانية جيدة عن طريق :
- معرفة احتياجات منسوبي التنظيم ورغباتهم ومساعدتهم على تحقيقها.
 - الاستماع إلى شكاوي وتذمرات الأفراد والتعامل معها بإيجابية.
 - إيجاد نظام اتصالات فعال بين القيادة والمرؤوسين وفي كل الاتجاهات.
 - تصميم برامج تدريبية للمشرفين والتركيز على العلاقات الإنسانية.
 - وضع خطط فعالة لنظام الدوافع والحوافز.
 - استخدام الأساليب القيادية الأكثر فعالية.
- « التأكيد على المسؤولية الشخصية "Individual Responsibility" يرى "لتون" و"سترنجر" أن اعطاء صلاحيات معينة لكل فرد من أفراد الجماعة ومساءلته بقدر ما يمنح من صلاحيات يؤدي إلى زيادة روح الولاء لدى الفرد وبالتالي زيادة إنتاجيته
- « التعامل بفاعلية مع الصراع "Tolerance for conflict" : فقد يسود المنظمة مناخ مفعم بالتناقضات والتعارضات من واجب الإدارة في هذه الحالة تقريب وجهات النظر وخلق بيئة عمل يسودها التفاهم والإحترام المتبادل.

- ◀ توضيح المهام الوظيفية والمسئوليات والصلاحيات الممنوحة ووضع معايير ثابتة لتقييم الأداء الوظيفي.
- ◀ إعطاء اعتبار "Consideration" للأفراد في النمط القيادي المتبع.
- ◀ منح الاستقلالية اللازمة للأفراد في كل الظروف المناسبة والتركيز على مبدأ تفويض السلطة لما له من آثار إيجابية على سلوك وأداء الأشخاص.
- ◀ توضيح الأهداف العامة التي يسعى الجميع إلى تحقيقها، ووضع معايير واضحة لعملية صناعة القرارات الإدارية.
- ◀ إيجاد أكثر من خيار للنمو الوظيفي. "Alternative career paths الطريقة التقليدية التخصصية للنمو الوظيفي هي أن يرقى الفرد إلى منصب قيادي، لكن بعض الأشخاص قد يكون عطاؤهم أفضل في المناصب التخصصية والتقنية.. لذلك لا بد أن تتاح لهم الفرصة ليتقدموا وظيفيا كل في مجاله أي لا بد من وجود سلم وظيفي "career ladder" في كل المجالات.
- ◀ تصميم نظام مكافآت "Reward" ذو قيمة لدى الأفراد مادية إضافة إلى إتاحة الفرصة لتحقيق الأهداف الشخصية كالاستقلالية وتطوير الذات والمواهب وإمكانية النمو الوظيفي يساعد على خلق بيئة عمل إيجابية.
- ◀ تهيئة جو العمل الذي يساعد على الإبداع والتجديد.
- ◀ إحساس الفرد بأهميته عن طريق المساهمة الفعالة من جانب التنظيم ومساعدته في القيام بالتزاماته الشخصية "Personal obligations" خارج نطاق المنظمة.

• أهمية إعادة التنظيم في المناخ التنظيمي :

إن التنظيم الإداري غير ثابت وليس هناك ما يسمى بالتنظيم الإداري في مؤسسات الأعمال وإنما هناك ما يسمى بإعادة التنظيم. ولكي تصبح تنظيماً المستقبل تنظيماً مرنة ومتكيفة قابلة ومهيئة للتغيير والتطوير فإنه لا بد من إعادة التنظيم. فالتنظيم الجيد هو التنظيم الذي يمتاز بالمرونة ويمكن تعديله بين الحين والآخر.

ونظراً لما قد يسود المناخ التنظيمي من تناقضات وتعارضات ولأن المناخ التنظيمي ترتبط به فعالية التنظيم والتي تدعو إلى تهيئة جو العمل لتحقيق الإبداع والابتكار فإن هذا كله يتطلب إعادة التنظيم. وتمثل عملية إعادة التنظيم حقلاً علمياً وعملياً مضطرب الأهمية والاتساع ومما لا شك فيه أن برامج الإصلاح الإداري اتخذت إعادة التنظيم وسيلة أساسية لتحقيق بواسطتها أهدافها المنشودة. ويرى (النمر، ١٤٢٤هـ، ص ١٨٨) إلى أن إعادة التنظيم تطلق على "عملية إجراء تغييرات مقصودة في وظائف وهيكل وإدارة الأجهزة العاملة في نطاق الدولة حيناً، وضمن نطاق الأجهزة العاملة للسلطة التنفيذية أحياناً وينطوي ذلك بالضرورة على إجراء تعديل وتعديل في الإجراءات المتبعة، وعلاقات الأفراد القائمة وسلوك أولئك الأفراد ومواقفهم".

ويشير النمر، ١٤٢٢هـ، ص ص ١٨٩ - ١٩٠) إلى أن : الحاجة إلى إعادة التنظيم تظهر في الحالات التالية :

- ◀ عندما يظهر أن التنظيم الأصلي أصبح عديم الفائدة لخطأ في التصميم الهيكلي ذاته.
- ◀ عندما يظهر وجود رغبة خفية لدى بعض الإداريين في الاستقلال بإداراتهم، وصعوبة تحقيق التعاون المتبادل في ظل التنظيم القائم.
- ◀ عند حدوث تغيرات داخلية أو خارجية ومن أمثلة ذلك تغير كمية العمل في المنظمة بالزيادة أو بالنقص.
- ◀ عندما تضعف كفاءة التنظيم فإنه يتعرض لكثير من المشكلات الإدارية والتنظيمية، مثل ارتفاع دوران العمل، انخفاض الروح المعنوية، التأخير عن مواعيد العمل.
- ◀ عند حدوث تغييرات في القيادة الإدارية للمنظمة، كتحسين قيادة جديدة للمنظمة، فتعمل القيادة الجديدة على إدخال تغييرات على المنظمة لتواكب طموحات القيادة الجديدة.

أما الدكتور رمضان فيرى في محاضراته (١٤٢٣هـ، جامعة أم القرى) أن الدواعي (الحاجة) إلى إعادة التنظيم في المؤسسات التربوية يتمثل في الآتي :

- ◀ أن إعادة التنظيم أصبح مدخلا لتطوير المؤسسات التربوية.
- ◀ أن المؤسسات التربوية أصبحت مسئولة عن إحداث التطوير.
- ◀ أن وظيفة المدرسة كمؤسسة تربوية تطورت :
 - كانت مسئولة عن نقل التراث
 - ثم أصبحت تهتم بالشخصية المتكاملة للطالب.
 - ثم أصبحت تهتم بدور الفرد في التنمية (استثمار الموارد البشرية)
 - ثم أصبحت تهتم بالتنمية المستدامة (التنمية الشاملة)
 - ثم الحاجة إلى إحداث التغيير وكل ما سبق يظهر الحاجة إلى تبني المؤسسات التربوية إعادة التنظيم مدخلا لتطوير المؤسسات التربوية.

كما يقسم الدكتور رمضان، ١٤٢٣هـ الدواعي إلى إعادة التنظيم في المؤسسات التربوية إلى :

• الدواعي العامة :

- ◀ حتمية السرعة : بمعنى تفويض التسلسل الهرمي الثابت للتنظيم، والاعتماد على أساليب جديدة في خطوط الاتصالات، وتحديد مراكز سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم إذا نستنتج من مصطلح (حتمية السرعة) للدكتور رمضان شيئين وهما : التفويض + تحديد مراكز سلطة اتخاذ القرارات في التنظيم.
- ◀ حتمية التجديد والابتكار : في ظل التغييرات السريعة لطبيعة ومفهوم العمل.. وذلك لحاجة العمل إلى مهارات جديدة ومتطلبات متعددة.

◀ نموذج السوق : ويعني ذلك زيادة مشاركة الفرد من خلال التنظيمات الجديدة في ملكية المؤسسات وإسهاماته بدور أساسي في تصميم العمل الذي يقوم به.

◀ وتفسير هذا النموذج أن الموظف يصبح شريك مساهم وليس عامل فقط.
◀ الاستقلالية الذاتية للفرد : وهذه الاستقلالية تجمع بين حرية الإرادة (قدرة الفرد على الإنجاز والأداء) وإدارة الذات (قدرة الفرد على تحرير إنجازاته من العوقات التنظيمية).

• دواعي تربوية :

◀ إدراك التربويين بعدم جدوى أطر العمل المركزي وارتباطها بالجانب النظري أكثر من الجانب التطبيقي. وهو ما يعني تبني التربويين مفهوم أن المكان الرئيسي لصنع القرار لعمليتي التعلم والتدريب وتوزيع وتخصيص الموارد هو واقعياً على المستوى المدرسي.

◀ زيادة الوعي بإيجابية التنظيم المدرسي في إدارة المدرسة والتقليل من الاعتماد على اهتمامات الحكومات (السلطة المركزية للتعليم).

◀ ممارسة الضغط من جانب الآباء وكذلك ممثلو قطاعات الأعمال والصناعة على المؤسسات التربوية بضرورة استجابتها لمتغيرات سوق العمل.

◀ اتجاه إعادة التنظيم في المؤسسات التربوية : (من محاضرات الدكتور رمضان، ١٤٢٣هـ):

• النشأة والتكوين :

◀ ينشأ اتجاه إعادة التنظيم في المؤسسات التربوية من خلال مفاهيم أساسية هي:

- اللامركزية وتعني السلطة أو حق اتخاذ القرار بين المستويات الإدارية العليا (الوزارة وإدارة والتعلم والإدارة التنفيذية (المدرسة) ويعرفها (علاقي، ١٤١٨هـ، ص ٢٨٦) بأنها "توزيع السلطات في كافة مستويات التنظيم الإداري" وأصبح هناك ما يسمى بالمديرون الجوالون وهناك السلطة الفنية بدلاً من السلطة الإدارية لا بد أن تكون مستقلة بالتنسيق مع الأقسام الأخرى.

- تغيير مصدر القرارات (فالعاملون في المؤسسة يتخذون القرارات وقد أصبح اتخاذ القرارات جزءاً من العمل يقوم به الموظفون في الإدارة التنفيذية (المدرسة) بأنفسهم. بعد أن كان هذا الدور حكراً على الإدارة العليا والوسطى.

- الإدارة من خلال المكان أي إنجاز العمل في مكانه والإدارة في مكان العمل تعني انتقال مستوى الإدارة من مستوى (المكرو) إلى مستوى (الماكرو) أي من المركزية إلى اللامركزية.

◀ إجراءات أو خطوات أو مراحل إعادة التنظيم في المؤسسات التعليمية :
- إيجاد أو تكوين رؤية حلم يراد تحقيقه وأن تتحول الرؤية إلى رسالة من

- خلال إقناع المرؤوسين بها أي من خلال القيادة التحويلية والتي تعني إقناع الأفراد بالتغيير وتحويلهم من منفذين إلى مشاركين.
- إن التغيير ينبع من الرؤية والرؤية تنبع من الثقافة، الرؤية وجهة نظر أو تصور عقلي أو حكم فردي قائم على الحدس والإلهام أي تحديد صياغة أو مفهوم (صورة) واضح عن ملامح المستقبل للمدرسة.
 - مواجهة التغيرات التكنولوجية والثقافية الاقتصادية كتضايًا ملحة وحرجة : ومعنى ذلك أن تصنع المستقبل واقعا معاشا أي أن تستبق هذه التغيرات وترى المستقبل حاضرا للوصول إلى الرؤى المستقبلية. يجب إحداث التغيير واستباقه وهذا هو مواجهة التغيرات.
 - حشد أو تعبئة الموارد البشرية باعتبار أن الأفراد في التنظيم هم المورد الأساسي لإحداث التغيير المنشود أي جعل المورد البشري العامل الأساسي في إحداث التغيير.

• السلوك والممارسات :

أ- مدير المدرسة :

- ◀◀ تدعيم منطقية البرنامج التنظيمي والذي يحدد ممارساته الفعلية في المدرسة أي لا بد من أن يدعم مدير المدرسة الخطة التعليمية ويكون له رؤية. ويمكن تكون جدوى البرنامج التعليمي في إحداث التغيير أو تحقيق التطلعات من خلال الممارسات للمدير وهنا تكون المنطقية.
- ◀◀ تعزيز بيئة (المجتمع) التعلم، وصياغته لمفهوم المشاركة مع العاملين. أي على مدير المدرسة أن يوفر بيئة التعلم التنظيمي أي تحقيق المشاركة في التعلم.
- ◀◀ التأكيد على التنسيق القيمي للمجتمع ككل. أي لا بد أن تكون قيم المجتمع حاضرة في المدرسة وأن لا تخرج قيم البيئة عن النسق التنظيمي التعليمي.
- ◀◀ توفير سبل النجاح والإنجاز للآخرين ووضع نظام مغاير لاختبار الأداء وتقويمه : أي أن النظم التقليدية للتقييم لم يعد لها معنى في التنظيمات المعاصرة ويجب في تقييم الأداء في التنظيمات المعاصرة الابتعاد عن التقييم المسبق وهنا يتحتم التقييم على الإنجاز الأعلى.

ب - المعلمون :

التغيير في ممارساتهم يرتبط بالأداء والإنجاز الفردي بديلاً عن توزيع الأدوار والمهام من قبل الإدارة المدرسية وبمشاركتهم في صنع القرار بالمدرسة.

ج - الطلاب :

يبدأ التغيير في ممارساتهم من خلال مقوله أساسية هي (الإبداع والتكيف الأخلاقي)، الأطفال الموهوبون والمدرسة كتتنظيم أخلاقي، إسهامات الطالب ومشاركته في تحديد جودة وكم الأداء والإنجاز.

د - أولياء الأمور :

المطالبة بتطوير التعليم من أجل : إحلال نظام واسع للإختيارات التعليمية حرية التفكير والإبداع.

• السؤال الرابع من أسئلة البحث: ما العلاقة بين المناخ التنظيمي والممارسات السلوكية للإدارة؟

من الطبيعي أن تكون هناك علاقة طردية بين المناخ التنظيمي والممارسات السلوكية للمديرين بحسب حالة المناخ التنظيمي سواء كانت إيجابية أو سلبية، فإذا كانت حالة المناخ التنظيمي إيجابية كانت الممارسات السلوكية للمديرين إيجابية، وإذا كانت حالة المناخ التنظيمي سلبية حتما ستكون الممارسات السلوكية للمديرين والمعلمين سلبية، لذا يشير الشمري، سعود (١٤١٣هـ) إلى أن المناخ التنظيمي يعتبر دالة لسلوك المديرين والمعلمين، وقد قام كل من هيلبن وكروفت (Halpin, Croft "1963) بإجراء دراسة نظرا من خلالها للمناخ التنظيمي باعتباره تدرجا متصلا يمتد من المناخ المفتوح في طرف إلى المناخ المغلق في الطرف الآخر.

وقاما بإعداد استبانة لقياس المناخ التنظيمي عرفت باسم "استبانة وصف مناخ المؤسسات التعليمية" (OCOP) وقد نتج عن هذه الدراسة وجود ثمانية أبعاد لهذا المقياس، أربعة منها تقيس سلوك المديرين وأربعة منها تقيس سلوك المعلمين، وكانت الأبعاد الأربعة التي تقيس سلوك مديري المدارس تتمثل في:

◀◀ الشكلية في العمل.

◀◀ التركيز على الإنتاج.

◀◀ القدوة في العمل.

◀◀ النزعة الإنسانية.

وأما الأربعة الأبعاد التي تتعلق بسلوك المعلمين فكانت تتمثل في:

◀◀ التباعد.

◀◀ الإعاقة.

◀◀ الانتماء (الروح المعنوية).

◀◀ الألفة.

إن المناخ التنظيمي المفتوح يدل على أن المديرين والمعلمين مثاليين في سلوكهم وأن المدير يقود المدرسة كقدوة بتقديم التعليمات والتوجيهات المناسبة إضافة إلى الدعم والقدرة على التقريب بغض النظر عن الظروف المحيطة، والمناخ التنظيمي المفتوح يظهر فيه ارتفاع معنويات الأفراد ويتميز الإنجاز بالفاعلية، وتتوفر فيه درجة عالية من الثقة والطموح ولا يتصف بانخفاض مستوى التفاعل، كما أن المرءوسين في ظل المناخ التنظيمي المفتوح يعملون كمجموعة، ولديهم إخلاص شديد للعمل، وكل هذا بسبب الممارسات السلوكية الجيدة من قبل الإدارة المدرسية. كما أن المدرسة في إطار المناخ التنظيمي المفتوح لا يغلب عليها الأعمال الورقية الروتينية ولا الإشراف المباشر.

إن الأصالة في ظل النظام المفتوح جزء من سلوك المدير والمعلمين بمعنى أن الأفراد الذين يتصرفون بأصالة يؤديون عملهم بطريقتهم الخاصة في نطاق متطلبات دورهم المهني، أي أن الإداري يرفض أن يكون نسخة من غيره وإنما

يسعى لاستغلال قواه وإمكانياته باستقلالية، ويحاول أن يمكن الآخرين الذين يعمل معهم من تحقيق الهدف نفسه.

أما المناخ المغلق فهو عكس المناخ المفتوح حيث أن المدير والمعلمين يتفاعلون ويعملون من خلال التحرك والتأكيد على تنفيذ الأعمال الروتينية، والتي ربما تكون غير ضرورية والتي يتجاوب معها المعلمين على أقل مستويات التجاوب، مع إحاثهم بعدم رضاهم عن ذلك، والمدير في ظل المناخ المغلق يمارس الإشراف القريب المباشر ويعتمد إلى حد كبير على الرسمية وعدم الاستعداد لأن يكون قدوة، ويفقد سلوك المدير والمدرسين الأصالة. (الشمري، سعود، ١٤١٣هـ، ص ص ١٥ - ٣٧).

ويشير (دراكار، ١٩٩٥، ص ٤٠٩) إلى مدى الحاجة إلى الممارسات، وأن هذه الممارسات سهلة المنال بل هي أسهل من التغيير في الرؤية والموقف.

أول هذه الممارسات: هي ممارسة إقامة المسؤولية والإنجاز في العمل وقوة العمل ويجب أن يكون لكل عمل أهداف يحددها الشخص الذي سيحصل على الأهداف من مديره، ويجب أن يجعل العمل منتجا لكي يتمكن العامل من جعل نفسه منجزا، كما أن العامل يحتاج إلى الأمر والنظام والحافز لتحمل المسؤولية.

ثانياً: يجب على المدير أن يعامل الأفراد العاملين معه على أنهم مرجعاً له، وأن يعتمد عليهم في إرشاده فيم يختص بعمله، وأن يطالبهم بأن يقبلوا هذا كمسئولية لكي يتمكن من القيام بعمله بطريقة أحسن وفعالية أكبر، وعلى المدير إقامة مسئولية متجهة لأعلى، وإسهاما يتجه كذلك لأعلى عند كل فرد من مرءوسيه في العمل.

ويشير (دراكار، ١٩٩٨، ص ٢٤٣) أنه يمكن لأفضل الممارسات أن تفشل في بناء الروح الصحيحة (المناخ التنظيمي) ما لم تكن الإدارة صادقة مع معتقداتها التي تعلنها وتجهر بها خصوصا في المرات التي تقوم فيها بتعيين أحدهم لأحد مناصب الإدارة، وتكمن البرهنة النهائية على صدقها وجديتها في إصرارها على تمسكها بالصارم بمبدأ استقامة الشخصية، ذلك أن القيادة نفسها إنما تمارس من خلال الشخصية.

إن الممارسات مهما كانت مضجرة، إلا أنه يمكن على الدوام القيام بها، مهما كان استعداد وشخصية ومواقف من يمارسها، فالممارسات لا تحتاج إلى عبقرية وإنما إلى تطبيق، وهي أمور نقوم بأدائها وليس بالتحدث عنها.

وينبغي أن تمضي الممارسات السليمة طويلاً على طريق استخلاص وإدراك واستخدام ما يمكن أن يتوفر من إمكانيات داخل مجموعة الإدارة، وأن نضع الأساس السليم للنوع الصحيح من القيادة، فالقيادة ليست هي الشخصية المغناطيسية الجذابة، وليست أيضا عملية تكوين الأصدقاء، وليست عملية للتأثير في الناس، إن القيادة هي الارتقاء برؤية الإنسان والنهوض بمستوى الأداء

لديه إلى حدود أبعد وبناء شخصيته إلى ما هو أبعد من حدودها الطبيعية وليس هناك من شيء يمكن له أن يمهد السبيل لمثل هذه القيادة مثل روح الإدارة التي تشدد على الممارسات المعتادة للمبادئ الصارمة للمؤسسة في السلوك والمسئولية ومستويات ومعايير الأداء العليا واحترام الفرد واحترام العمل وتقديره.

إن ممارسة القيادة تطبق المبدأ القائل: وعلى حد تعبير إعلان بنك التوفير: "لا تنجز الأمور بالتمني ولكن بالفعل".

ويشير (خطاب، ١٣٨٠هـ، ص ٣٢) في حديثه عن سلوكيات المدير الفعال إلى أن عملية بناء الاستجابة الجماعية للمرءوسين ليس لها مواقف تختص بها ولكن هذا البناء يأخذ مجراه من خلال مواقف عدّة ومتباينة في علاقة المدير بمرءوسيه، أي من خلال السلوك الذي يمارسه المدير مع مرءوسيه ويهدف المدير في أن يجعل من جماعة العمل وحدة متماسكة حول هدف مشترك، وهو في سبيل تحقيق هذه الغاية يراعي أمرين على قدر كبير من الأهمية:

◀ الأمر الأول: تهيئة المناخ التنظيمي الملائم لنمو المرءوسين ونضوجه.
 ◀ الأمر الثاني: يتعلق بأسلوب التفاعل أو التعامل مع المرءوسين حيث يتجه إلى قبول أعضاء جماعة العمل كل وفق قدراته، ويحترم رأيهم في مناقشة مهام العمل ومشاكله، كما يولي المدير اهتمامه بملاحظة علاقات العمل وتفاعل المرءوسين، وهو لذلك يرهف الحس للتعرف على مشاعر المرءوسين بعضهم تجاه بعض، ومشاعرهم تجاهه ويقدم العون للمرءوس على التبصر بسلوكه في علاقاته وتفاعله في مواقف العمل.

- **السؤال الخامس من أسئلة البحث: ما أهم النتائج والتوصيات التي يمكن أن تسهم في تطوير المناخ التنظيمي والممارسات السلوكية للإدارة المدرسية؟**
- ◀ إن المناخ التنظيمي المفتوح يظهر ارتفاع معنويات الأفراد ويتوفر فيه درجة عالية من الثقة والطموح.
- ◀ إن استخدام العاملين لوسائل التقنية الحديثة يزيد من إنتاجية وفاعلية المناخ التنظيمي في المنظمة.
- ◀ أظهرت أدبيات البحث أن التنظيم غير ثابت مما يحتم إعادة التنظيم في المؤسسات التربوية لمواكبة التغيير والتطوير.
- ◀ اللامركزية تلعب دورا كبيرا في إعادة التنظيم في المؤسسات التربوية.
- ◀ إن انتقال مستوى الإدارة من مستوى (المكرو) إلى مستوى (الماكرو) أي من (المركزية) إلى (اللامركزية) يؤدي إلى إتمام العمل في مكانه.
- ◀ إن الممارسات السلوكية الجيدة للمدير تقتضي منه كفاءة الأداء وتنمية المرءوس.
- ◀ إن الممارسات السلوكية السلبية تعبر عن المناخ التنظيمي السلبي في المدرسة أو أي مؤسسة أخرى.

• التوصيات :

- ◀◀ ضرورة تدريب العاملين في المنظمة على استخدام الوسائل التقنية الحديثه حيث يساعد ذلك على جعل المناخ التنظيمي أكثر إيجابية.
- ◀◀ ضرورة إعادة التنظيم في المؤسسات التربوية لأن التنظيم غير ثابت حتى تستطيع المؤسسات مواكبة التغيير والتطوير في ضوء التحولات المعاصرة.
- ◀◀ ضرورة تهيئة المناخ التنظيمي للتغيير والتطوير حتى يتقبل أفراد هذا المناخ إحداث التغيير والتطوير متى ما دعت الحاجة إلى ذلك.
- ◀◀ التأكيد على المسئولين في المؤسسات التربوية العليا على أهمية (اللامركزية) في إعادة التنظيم في المؤسسات التربوية.
- ◀◀ التأكيد على إنجاز العمل في مكانه عن طريق انتقال مستوى الإدارة من مستوى المكرو إلى مستوى الماكرو أي من المركزية إلى اللامركزية.
- ◀◀ يوصي الباحث بتطبيق الجوانب التي تؤدي إلى المناخ التنظيمي الفعال المنتج ومن أمثلة ذلك المشاركة في اتخاذ القرار والثقة.
- ◀◀ ضرورة إجراء دراسات علمية عن المناخ التنظيمي في المؤسسات التربوية والتعليمية وغيرها من المؤسسات الحكومية الأخرى.

• المراجع :

- ١- الحربي ، خلف (١٤١٩هـ)، المناخ التنظيمي السائد في كليات المعلمين وعلاقته بالرضا الوظيفي لأعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢- خاشقجي، (١٤٢٣هـ)، التنظيم الإداري في المملكة العربية السعودية ، المفاهيم الأسس التطبيقات، ط٢، دار الخريجي للنشر، الرياض.
- ٣- الخضري، سليمان وآخرون، "مناخ المؤسسات التعليمية في دولة قطر:دراسة استطلاعية" مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية ، العدد ٢٦، ١٩٨١م.
- ٤- خطاب، محمد (١٣٨٠هـ)، سلوكيات المدير الفعال ، دوره في تحقيق أهداف العمل وتنمية الرؤوسين، ط١، مطابع معهد الإدارة العامة، الرياض.
- ٥- دراكار، بيتر، (١٩٩٥م)، الإدارة : المهام، ط١، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٦- دراكار، بيتر، (١٩٩٨م)، ممارسة الإدارة ، ط١، مكتبة جريب، جدة.
- ٧- رمضان، أحمد، (١٤٢٣هـ)، من محاضراته لمادة التنظيم الإداري في المؤسسات التربوية قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٨- ربي، أحمد عمر، والباكر، جمال محمد (١٩٩٥م). أنماط المناخ المؤسسي بالمدارس الثانوية للبنين بدولة قطر كما يدركها المعلمون وعلاقتها بتوجههم نحو القوة الاجتماعية، مجلة كلية التربية، العدد ١، مجلد ١٩.
- ٩- الشمري، سعود، المناخ التنظيمي السائد في مدارس حائل وعلاقته بالتحصيل الدراسي رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى مكة المكرمة.
- ١٠- الطجم والسواط، (١٤٢٤هـ)، السلوك التنظيمي، ط٤، دار حافظ للنشر والتوزيع، جدة.
- ١١- علاقي، مدني، (١٤١٨هـ)، الإدارة ودراسة تحليلية لوظائف وقرارات الإدارية، ط ٨ مكتبة دار جدة.
- ١٢- النمر وآخرون، (١٤٢٢هـ)، الإدارة العامة الأسس والوظائف ، ط ٥ ، مكتبة الشقري الرياض.

