

المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة مدخل نظري تحليلي

¹ هشام بوخاري ، طالب دكتوراه. ² د. عتيقة حرايرية ، أستاذة محاضرة أ ،
^{1، 2} جامعة الجزائر 2- أبو القاسم سعد الله

تاريخ الاستلام : 2018/02/22 ؛ تاريخ المراجعة : 2019/ 01 /12 ؛ تاريخ القبول : 2019/01/31

الملخص

يندرج هذا المقال ضمن محاولة نظرية لدراسة طبيعة المناخ التنظيمي السائد في المنظمات المعاصرة والأبعاد المشكلة له، كون المناخ التنظيمي يعتبر من أهم المتغيرات سوسيو تنظيمية التي تعمل على نجاح المنظمات لتأثيره المباشر على سلوكيات العاملين واتجاهاتهم، ولقد انصب اهتمام العديد من الباحثين في السلوك التنظيمي والإدارة والعلوم التنظيمية على دراسته لما له أهمية سواء على الفرد أو المنظمات. وعلى هذا الأساس سنحاول في دراستنا هذه أن نبرز أهم المؤشرات السوسيو تنظيمية المشكلة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة.
الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، التدريب، ثقافة المؤسسة، ظروف العمل.

Résumé

Cet article s'inscrit dans une tentative pour étudier la théorie du climat organisationnel qui prévaut dans les organisations contemporaines et ses dimensions, que le climat organisationnel est un des variables plus importantes pour la réussite organisationnelle de fonctionnement socio organisations pour un impact direct sur le comportements des travailleurs et leurs attitudes, se pendant des nombreux chercheur sont mis l'accent sur le comportement organisationnel, gestion et sciences organisationnelles pour étudier ces importances que ce soit sur la personne ou l'organisations. Sur cette base, nous allons essayer dans cette étude pour mettre en évidence les indicateurs les plus importants des dimensions socio- organisations du Constituant climat organisationne dans les organisations contemporaines.

Mots-clés : climat organisationnel, formation, culture d'entreprise, conditions de travail.

Abstract

This article is part of a theoretical attempt to study the nature and the dimensions of the organizational climate prevailing in contemporary organizations. The organizational climate is one of the most important sociological variables that affect the success of organizations for its direct impact on employee behavior and attitudes. Many of researchers in organizational behavior, management and organizational science have focused on his study because of its importance to both the individual and the organizations.

On this basis, we will attempt in this study to highlight the most important sociological indicators that create the dimensions of organizational climate in contemporary organizations.

Keywords: organizational climate, training, enterprise culture, working conditions.

تقديم

شغلت الموارد البشرية وما تزال تشغل فكر الباحثين والمهتمين في حقول وميادين الإدارة والفكر التنظيمي، حيث أصبحت تركز المنظمات المعاصرة على الموارد بشكل عام والموارد البشرية بشكل خاص، ويشير العديد من الخبراء والممارسين في التنظيمات على أن "تقدم المنظمات واستمرارها بفعالية في المجتمع يعتمد على مستوى ونوعية الأداء الذي تقدمه وبالتالي درجة تحقيق أهدافها، إذ كان لا بد لها من الاهتمام بأداء العاملين فيها"⁽¹⁾، لذلك أولت المنظمات

أهمية بالغة وخصصت للموارد البشرية مكانة مرموقة بدءاً من اهتمامها بتوفير البيئة المناسبة حتى يفجر طاقاته ويحقق أهدافه وأهداف المنظمة معاً.

ويعد توفير المناخ التنظيمي الملائم من المتطلبات الملحة والضرورية في المنظمات، ومن بين أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي للعاملين، لما له من ارتباط مباشر بالأداء والإنتاجية وتنمية الموارد البشرية، الأمر الذي جعل المنظمات تولي له أهمية كبيرة، لأن التحدي الحقيقي ليس في توفير المناخ التنظيمي الملائم لكنه يكمن بالضرورة في مستوى تكيف المورد البشري مع طبيعة المناخ السائد بالمنظمات، لأن هذا الأخير يؤثر على سلوكيات واتجاهات العاملين.

وتكتسي هذه الدراسة أهمية بالغة بدرجة أولى لأهمية المناخ التنظيمي داخل التنظيمات، ولذلك فإن عدم توفير جو مناسب للعمل داخل التنظيمات من شأنه أن يعكس سلباً على أداء العاملين، وعلى أداء المنظمة ككل، والإدارة الحقة هي التي تبحث في الأساليب وتوفر المناخ المناسب للعاملين والذي يمكنهم من النهوض بأدائهم وتطوير قدراتهم. وبدرجة ثانية ترتبط أهمية هذه الدراسة بأهمية المتغيرات السوسيو تنظيمية التي لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة مع المناخ التنظيمي، لأن هذا الأخير يرتبط بالعديد من المتغيرات التنظيمية والتي من شأنها التأثير على شخصية المنظمة من جهة، وعلى السلوك الفردي والجماعي من جهة أخرى. كما تهدف إلى تحقيق هدف رئيسي مفاده تقديم مقاربة نظرية تكشف عن العلاقة القائمة بين المناخ التنظيمي وبعض مؤشرات سوسيو تنظيمية في المنظمات المعاصرة.

ولدراسة الجوانب والنقاط المتعلقة بالموضوع، تم الاعتماد على الأسلوب التحليلي الاستنباطي كمنطق للتفكير العلمي من خلال اطلاعنا على الأدبيات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والمستفاد من عدة مراجع متنوعة، وهي في مجملها تمثل الأطر الكلية المشكلة لدراستنا. من هذا المنطلق، سنحاول من خلال هذا المقال تسليط الضوء حول المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة للمناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة، ومنه نطرح الإشكالية التالية: **فيما تكمن المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة للمناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة؟ وللمعالجة هذا الموضوع، سنعمل على مناقشة المحاور الأساسية التالية:**

- قراءة سوسولوجية لمفاهيم الدراسة.

- المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي.

المحور 1- قراءة سوسولوجية في مفاهيم الدراسة.

سنحاول في هذه الخطوة المنهجية أن نستعرض مختلف التعريفات التي وردت حول مختلف المفاهيم المشكلة لموضوع بحثنا، ولا نكتفي بالعرض والسردي فقط، وإنما سيتم وضع تعريفات إجرائية لكل مفهوم يوضح بدقة كيفية توظيفه في البحث، وسوف نركز في دراستنا هذه على المفاهيم التالية:

1- المناخ التنظيمي: يعد مفهوم المناخ التنظيمي من المفاهيم التي أصبحت ذائعة الصيت، وواسعة الانتشار في الآونة الأخيرة، على الرغم من حداثة استخدامه في بداية الستينات من القرن العشرين، إلا أنه أصبح مفهوماً جوهرياً في العلوم الاجتماعية والسلوكية والإدارية.

الجدير بالذكر أن مفهوم المناخ التنظيمي مفهوم متعدد الأبعاد، ويعرف بطرق مختلفة تتباين بتباين المنظورات الفكرية للباحثين الذين درسوه من جهة، وباختلاف البيئات التنظيمية التي طبقت فيها الدراسات من جهة أخرى، كما يرتبط أيضاً بالعديد من المتغيرات التنظيمية الأخرى كالأداء والفعالية وغيرها من المتغيرات ذات الصلة الوثيقة بالسلوك التنظيمي وتؤثر في سلوك الأفراد وعلى أداء المنظمات، لذلك لم يتوصل الباحثين إلى أرضية اتفاق سواء حول تعريفه أو الأبعاد المشكلة له، فقد عُرف المناخ التنظيمي على أنه "تعبير مجازي يستخدم في الإدارة للدلالة على مجموعة من العوامل التي تميز بيئة العمل والتي تؤثر في سلوك العاملين، فهو مجموعة الخصائص التي تميز المنظمة

الداخلية والتي يعمل الفرد ضمنها، فتؤثر على قيمه واتجاهاته وآرائه⁽²⁾ ما يفهم من هذا التعريف بأن المناخ التنظيمي هو تعبير مجازي أستعير للدلالة ووصف بيئة العمل والخصائص التي تميزها والتي تؤثر في سلوك العاملين من حيث قيمهم واتجاهاتهم وآراءهم وهذا ما يعبر به المصطلح في العلوم الإدارية والفكر التنظيمي، أما المعنى الأصلي لكلمة المناخ فهي تعبر عن حالة الطقس والجو المتغيرة والنسبية والتي تؤثر على الإنسان والبيئة الجغرافية.

وعرف المناخ التنظيمي بأنه "البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي الكلي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد، وهذا يعني الثقافة، القيم، العادات، الأعراف، الأنماط السلوكية، المعتقدات الاجتماعية، طرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفعاليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة"⁽³⁾، ما يفهم من خلال هذا التعريف على أنه يركز على البيئة الداخلية غير مادية التي يعمل فيها الأفراد، فقد تم حصر المفهوم للتعبير عن البيئة الاجتماعية داخل التنظيمات، فحين يتناسى أهمية الجوانب الأخرى المادية المشكلة للبيئة الداخلية داخل التنظيمات من ظروف العمل والتكنولوجيا وغيرها. كما عرفه إيساكسن ورفاقه بأنه "نماذج السلوك المتكررة، والاتجاهات والمشاعر التي تتسم بها الحياة التنظيمية، فعلى مستوى التحليل الفردي، يمكن أن يوصف هذا المفهوم بالمناخ النفسي، حيث يعني مدركات الفرد الحسية لنماذج السلوك، وعندما تتجمع هذه النماذج، يطلق على هذا المفهوم المناخ التنظيمي"⁽⁴⁾، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأنه يصف لنا مدركات الفرد الحسية لنماذج السلوك المتكررة والمتكونة من الاتجاهات والمشاعر الموجودة في الحياة التنظيمية.

ووصف دافيز المناخ التنظيمي بـ "أنه يشبه الشخصية، فالإدراك الذي يطوره أعضاء المنظمات عن هذا المناخ يؤثر تأثيرا كبيرا في طابع البناء التنظيمي، كأن يكون هذا الطابع رسميا أو إنسانيا أو أوتوقراطيا الخ، وهناك بعض الصعوبات المنهجية المرتبطة بقياس هذا المتغير، إذ طالما أنه مرتبط بمشاعر واتجاهات الأفراد فإنه من العسير تحديد تعريف قابل للقياس له، وإن كان التعريف السائد في التراث يتمثل في التعرف على وجهات نظر أو تقويم الأعضاء للبناء التنظيمي وبيئة العمل ككل"⁽⁵⁾، يتضح بأن هناك عدة صعوبات منهجية مرتبطة بقياس متغير المناخ التنظيمي نظرا لارتباطه بالسلوك التنظيمي والمتمثل في (مشاعر واتجاهات الأفراد) والتي تؤثر في طبيعة البناء التنظيمي للمنظمات، كما أن الإدراك الذي يطوره أعضاء التنظيم عن بيئة العمل هو الذي يمكن لنا بواسطته التعرف على خصائص وأبعاد المناخ التنظيمي السائد بها. ويشير المناخ التنظيمي أيضا "إلى الخصائص الفريدة لبيئة العمل بالمؤسسة التي تميز المؤسسة عن غيرها من المؤسسات، على اعتبار أن هذا المناخ التنظيمي هو نتاج التفاعل بين عديد من المتغيرات داخل وخارج المؤسسة، والتي بدورها تؤثر في إدراكات واتجاهات سلوكيات أعضاء المؤسسة"⁽⁶⁾؛ أي أن المناخ التنظيمي يختلف من مؤسسة إلى مؤسسة أخرى وهو عبارة عن نتاج مختلف التفاعلات التي تحدث بين العديد من المتغيرات داخل وخارج المؤسسة والتي تؤثر في سلوكيات واتجاهات ومدركات العاملين بها.

من خلال ما تقدم يمكن تقديم التعريف التالي لمفهوم المناخ التنظيمي والذي سيتم اعتماده في دراستنا هذه، حيث نعرفه بأنه "هو مجموعة من الخصائص الفريدة التي تميز بيئة العمل الداخلية للمنظمات والمحيطة بالعامل والتي تضم كل من: التدريب، ثقافة المؤسسة، ظروف العمل، والتي تؤثر في سلوكيات ومدركات العاملين بها".

2- **التدريب:** لقد وردت عدة تعريفات لغوية في مختلف القواميس والمعاجم لتعريف التدريب منها ما ورد في معجم الوسيط بأنه "درب تدريب على الشيء أو فيه أو به، عوده إياه ومرنه"⁽⁷⁾، أما معجم اللغة العربية المعاصرة فيعرف التدريب على أنه "تدريب مفرد، جمعها تدريبات: المصدر درب أي تزويد المتدربين بالدراسات العلمية والعملية التي تؤدي إلى رفع درجة المهارة عنده في أداء واجبات الوظيفة"⁽⁸⁾. أما اصطلاحا، فلقد أورد الكتاب والمتخصصين في مجال التدريب تعريفات عديدة للتدريب واختلفت الآراء بينهم حول تعريف التدريب ومن هذا المنطلق سنقدم مجموعة

من التعريفات المرتبطة بمفهوم التدريب والتي تطرقت إليها مختلف الأدبيات المتخصصة في ذلك، محاولين بذلك إزالة اللبس والغموض حول هذا المفهوم.

يعرف التدريب على أنه "محاولة لتغيير سلوك الأفراد لجعلهم يستخدمون طرق وأساليب مختلفة في أداء الأعمال، أي لجعلهم يسلكون سلوك مختلف بعد التدريب عما كانوا يتبعون قبل التدريب"⁽⁹⁾ من خلال هذا التعريف يتبين لنا أن التدريب يعمل على تعديل وتغيير في سلوكيات العاملين بحيث يجعلهم يستخدمون طرق وأساليب في أداء الأعمال مختلفة عن تلك التي كان يستخدمونها قبل خضوعهم للتدريب. كما يعرف محمد الفاتح محمد بشير المغربي التدريب في كتابه إدارة الموارد البشرية بأنه "هو النشاط الذي تقوم به الإدارة بقصد تنمية الأفراد وتطويرهم في عدة جوانب هي: المعلومات، القدرات، المهارات، الاتجاهات والسلوك والأداء الوظيفي"⁽¹⁰⁾؛ أي أن التدريب هو ممارسة أو نشاط إداري تقوم به الإدارة بغية تطوير وتنمية العاملين فيها من خلال تنمية جوانب مختلفة فيهم.

يعرف التدريب أيضا على أنه "الإجراء المخطط له لتعديل الاتجاهات الشخصية والوظيفية، والمعرفة والمهارة السلوكية عن طريق تجربة في التعلم لإنجاز أداء فعال في نشاط محدد أو سلسلة من النشاطات، والغرض من التدريب في موقع العمل هو تطوير قدرات الفرد وتلبية حاجات المنظمة الآتية والمستقبلية"⁽¹¹⁾، ما يفهم من خلال هذا التعريف بأن التدريب هو سلسلة من الإجراءات المخططة والهادفة التي تسعى إلى إحداث تغييرات وتعديلات في سلوكيات العاملين وذلك من خلال التغيير والتعديل في اتجاهاتهم ومعارفهم ومهاراتهم السلوكية ويكون ذلك بإخضاع العاملين في مواقع العمل إلى التعلم لإنجاز عدة نشاطات بطريقة فعالة والهدف الأساسي منه تلبية احتياجات الفرد والمنظمة الآتية والمستقبلية، كما يركز هذا التعريف على نوع واحد من التدريب وهو التدريب في موقع العمل، بينما هناك أنواع أخرى للتدريب لم يتطرق إليها التعريف.

كما يعرف بأنه "عملية مخططة ومستمرة، تهدف إلى تلبية الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية لدى الفرد، من خلال زيادة معارفه وتدعيم اتجاهاته وتحسين مهاراته، بما يساهم في تحسين أدائه في العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة"⁽¹²⁾؛ أي أن التدريب من العمليات المخططة والمستمرة والتي تقوم بها المنظمة لصالح عمالها، بهدف تلبية احتياجات معينة لدى الفرد، وذلك باكتسابه مهارات ومعارف جديدة تساهم في تدعيم اتجاهاته وتحسين من مهاراته، مما يساهم في الرفع من إنتاجيته وإنتاجية المنظمة. ويهدف التدريب إلى "زيادة المهارات والمعارف في مجالات معينة، ومحاولة زيادة وعي المتدربين بأهداف المنظمة التي يعملون بها وبرسالتها"⁽¹³⁾ وذلك بهدف تنمية أداء المؤسسات من خلال تنمية أداء الأفراد.

من هنا يمكن التأكيد على أن التدريب هو "مجهود منظم، تقوم به المؤسسات، لتسهيل عملية تعليم الأفراد وتذكيرهم ونقل الخبرات والمهارات المرتبطة بالعمل"⁽¹⁴⁾، لذلك فالتدريب ممارسة من ممارسات التي تقوم بها "الإدارة العليا المتمركزة على أو حول الإنسان وتنمية أداءه، وقد يكون التدريب فرديا كما قد يكون جماعيا؛ أي قد يعتني بتنمية الفرد أو الجماعة"⁽¹⁵⁾، ما يفهم من خلال هذا التعريف أنه الإدارة العليا في أي مؤسسة والتي يكون محورها الأساسي هو تنمية الفرد وأداءه، وهو ينقسم إلى عدة أنواع منها ما يكون بشكل فردي أو بشكل جماعي.

كما يعرف التدريب على أنه "كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية قدرات (معارف ومهارات) العاملين بالمنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم وترشيد سلوكياتهم، بما يعظم من فاعلية أدائهم وتحقيق ذواتهم من خلال تحقيق أهدافهم

الشخصية وإسهامهم في تحقيق أهداف المنظمة"⁽¹⁶⁾؛ أي أن التدريب يمثل كافة الجهود المخططة والمنفذة لتنمية أداء العاملين وقدراتهم بما يساهم في تحقيق أهداف الفرد الشخصية (تنمية قدراته وتحسين أداءه..). وتحقيق أهداف المنظمة.

من خلال كل ما تقدم، فإن المقصود بالتدريب في هذه الدراسة هو "تلك الجهود المخططة والمستمرة التي تقوم بها المنظمات والتي تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الأفراد العاملين بها على اختلاف مستوياتهم وذلك من خلال تزويدهم بالمعارف والمهارات والأساليب اللازمة التي تمكنهم من تغيير وتعديل في سلوكياتهم واتجاهاتهم وهذا من أجل تلبية احتياجاتهم الآتية والمستقبلية بما يساهم في الرفع من كفاءاتهم الإنتاجية وتحسين من أدائهم للأعمال الموكلة إليهم على أكمل وجه".

3- ثقافة المنظمة: يعد مصطلح ثقافة المؤسسة أو ما يعرف بالثقافة التنظيمية (organizational culture) من المصطلحات الحديثة نسبياً في الدراسات السوسيو تنظيمية، وظهر مفهوم ثقافة المؤسسة في عام 1930، وقد أشار كلود برنارد C.Barnard إلى ذلك عندما أعطي للمؤسسة لباس الشخصية، بعد ذلك ومع استثناءات قليلة تراجع مفهوم ثقافة المؤسسة في غياهب النسيان في أدبيات الفكر التنظيمي والإداري لحوالي خمسين سنة، ثم جاءت فترة الثمانينات من القرن الماضي أين عرف هذا المصطلح الظهور من جديد.⁽¹⁷⁾

في مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم، ولقد زاد الاهتمام بهذا المفهوم بناءً على ما حققته المنظمات اليابانية الناجحة في مجال استخدام الثقافة والقيم الثقافية في إدارة المنظمات مثل اعتمادها على جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة والاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم إضافة على المودة والتفاهم بين أعضاء المنظمة.⁽¹⁸⁾ ويفضي بنا الحديث إلى القول بأن المفهوم قد تحول - تحت تأثير ما عرفه من ذبوع - في السنوات الأخيرة من مجرد مفهوم علمي ونظري على أداة إجرائية ناجحة لم تعد تستخدم لتحليل ما يدور في عمق الأنسجة الاجتماعية للمؤسسات الاقتصادية وفهمه فحسب، بل أضحت أساس عمليات هندسة مستقبل المؤسسات وصناعة قوام نجاحها.⁽¹⁹⁾

لذلك إذا قمنا بمحاولة حصر لأهم التعريفات التي حاولت ضبط مفهوم ثقافة المؤسسة - وهي كثيرة ومتنوعة - نذكر تعرف ثقافة المؤسسة على أنها " هي نظام من القيم والمعتقدات يتقاسمها أعضاء التنظيم وتصبح موجهة للسلوك الفردي والجماعي والمنظمي"⁽²⁰⁾، ما يفهم من خلال هذا التعريف أنها تشمل نظام القيم والمعتقدات التي يشترك فيها أعضاء التنظيم وتؤثر هذه الأخيرة على سلوكيات الأفراد سواء على المستوى الفردي أو الجماعي.

كما تشير ثقافة المؤسسة " إلى منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات اليومية والتي تطورت واستقرت مع مرور الزمن، أصبحت سمة خاصة للتنظيم تخلق فهماً عاماً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه"⁽²¹⁾، وبالرغم من أن هذه الأمور غير ملموسة ولا يمكن مشاهدتها بوضوح إلا أنه حين استقرارها في المؤسسة، يكون لها تأثير كبير على سلوك العاملين والمؤسسة ككل. وتتضمن مقاصد ثقافة المؤسسة " جوانب قيمية إدراكية غير ملموسة لكنها في مجموعها تحرك الضمير الجمعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم تجاه مؤسساتهم ومن ثم تعمل على خلق مناخ مؤسساتي سليم داخلياً، وتعمل على تجسير العلاقات المتميزة مع غيرها من المؤسسات الداخلية والخارجية⁽²²⁾؛ ومن القيم الإدراكية (قيم، عادات، طقوس...) غير ملموسة يتم إدراكها وفهمها من قبل العاملين وتحرك ضميرهم الجمعي، كما أنها تحدد اتجاهاتهم فهي تعمل على تجسير العلاقات مع غيرها من مؤسسات.

من كل ما سبق، نتبنى التعريف التالي حول ثقافة المؤسسة، والذي ينص على أنها " نظام من القيم التنظيمية المشتركة والممارسات الفردية والرؤية المشتركة وثقافة العمل الجماعي، والتي يتقاسمها أعضاء المنظمات، وتؤثر بشكل غير مباشر في سلوكيات واتجاهات العاملين، ومن خلال تكاملها تعمل على خلق مناخ مؤسساتي سليم في المنظمات "

4- ظروف العمل

يعرف الظرف لغة بأنه " مجموعة أحداث ترافق حادثة وضعية أو مناسبة" (23). أما من الناحية الاصطلاحية، فقد قدمت لمفهوم ظروف العمل عدة تعريفات مختلفة من قبل الباحثين، لذلك نجد اختلافات متباينة فيما بينهم في تحديد طبيعة المفهوم، فمنهم من يُعرف ظروف العمل بأنها " تعني مجموعة العوامل الفيزيائية والبيئية الموجودة داخل المصنع أو المؤسسة، مثل: درجة حرارة غير مناسبة، وعدم توافر الإنارة المطلوبة لتمكين العاملين من إنجاز أعمالهم على المستوى المطلوب إضافة إلى أهمية الحيز المكاني المتاح للعامل الواحد في المصنع" (24)؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف بأنه يركز على العوامل الفيزيائية الموجودة في مكان العمل والمحيطه بالعامل كدرجة الحرارة والإنارة المطلوبة للعمل والحيز المكاني وغيرها.

كما تعرف ظروف العمل بأنها "مجموعة من العوامل يمكن أن نذكر منها: درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء، مدى نظافة مكان العمل، مدى اتساع المساحات المخصصة للألات والمعدات، وتوافر غرف استبدال الملابس والراحة والاعتسال، ساعات العمل، وقيمة الأجور والحوافز المقدمة بالإضافة إلى العمليات التنظيمية كالاتصال والإشراف التي يعتبر العامل عنصرا هاما فيها" (25)؛ أي أن ظروف العمل تمثل عبارة عن مجموعة من العوامل يمكن تحديدها بواسطة مجموعة من المؤشرات (درجة الحرارة، الرطوبة، الإضاءة، التهوية، الضوضاء، مدى نظافة مكان العمل، مدى اتساع المساحات المخصصة للألات والمعدات) وهذه تمثل العوامل الفيزيائية، أما بقية العوامل الأخرى (توافر غرف استبدال الملابس والراحة والاعتسال، ساعات العمل، قيمة الأجور والحوافز) فهي تمثل الظروف الاجتماعية، أضف إلى ذلك هناك ظروف تنظيمية تتمثل في العمليات التنظيمية (الاتصال والإشراف وغيرها). وتشير ظروف العمل إلى " كل ما يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه وأدائه وفي ميوله تجاه عمله والمجموعة التي يعمل معها والإدارة التي يتبعها والمشروع الذي ينتمي إليه" (26)؛ ما يفهم من خلال هذا التعريف أنه يبقى غامض وعام ويضم معاني كثيرة، فهو أقرب إلى مفهوم المناخ التنظيمي منه إلى مفهوم ظروف العمل، فهو يمثل كل م يحيط بالفرد في عمله ويؤثر في سلوكه واتجاهاته نحو عمله، والمجموعة التي يعمل والمشروع أو المؤسسة التي ينتمي إليها. كما يقصد بظروف العمل " تلك العوامل التي تحيط بالعامل وتوجه سلوكه في عمله وتنقسم إلى عوامل فيزيائية، تنظيمية واجتماعية، فهي إحدى المحددات الأساسية لمستوى النشاط، بمعنى مجموعة العوامل التي بإمكانها تسهيل أو إعاقة وتيرة العمل (27)؛ أي أن ظروف العمل تنقسم إلى ظروف فيزيائية وأخرى تنظيمية واجتماعية، وهذه الظروف تؤثر على أداء وسلوك العامل، وعلى إثرها يتحدد مستوى النشاط قد تكون مسهلة للأداء أو معيقة له.

نحدد ظروف العمل في هذه الدراسة بمايلي:

1. **ظروف العمل الفيزيائية:** وتشمل (الإضاءة الجيدة، التهوية والحرارة المناسبين،التجهيزات المساعدة للعمل، نظافة مكان العمل، مدى توافر البنية التحتية)، والمتواجدة في المنظمات المعاصرة والتي تؤثر في سلوكيات واتجاهات العاملين فيها.

2. **ظروف العمل الاجتماعية:** وتشمل (نمط القيادة والإشراف المتبع، طبيعة العلاقات والاتصالات السائدة، نظم الحوافز والمكافآت، سياسات الأجور، الخدمات الاجتماعية)، والمتواجدة في المنظمات المعاصرة والتي تؤثر في سلوكيات واتجاهات العاملين فيها.

المحور2- المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي.

تختلف أبعاد المناخ التنظيمي باختلاف بيئة العمل للمنظمات سواء كانت منظمات خدمية أو صناعية، عامة أو خاصة، ومن أجل تحقيق أغراض الدراسة فقد عمدنا إلى تحديد المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة لأبعاد المناخ

التنظيمي في المنظمات المعاصرة والمتمثلة في: التدريب، ثقافة المؤسسة، ظروف العمل، والتي تشكل في مجملها المناخ التنظيمي.

أولاً_التدريب: يعتبر التدريب من بين أحد أهم المواضيع التي حظيت باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين والباحثين والمختصين خصوصاً في حقل التنظيمات وتنمية الموارد البشرية، حيث تسعى المنظمات إلى الاهتمام بتنمية القوى العاملة عن طريق تمكين العاملين من الالتحاق بالدورات التدريبية التي تقيمها سواء داخل منظماتها أو خارجها وهذا من أجل تزويد عمالها بالمهارات والمعارف اللازمة لأداء الأعمال الموجهة إليهم على أحسن وجه. فالتدريب له أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمات والأفراد خاصة أننا نعيش في زمن التغيرات والتحولات الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية، وهذه الأخيرة تؤثر على المنظمات وإستراتيجياتها، وبناءً على ما تقدم تظهر أهمية التدريب الجدول المدرج أسفله:

الجدول يوضح أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين وتطوير العلاقات⁽²⁸⁾

أهمية التدريب بالنسبة لـ	
1- المؤسسة	-زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي. -يساعد في ربط العاملين بأهداف المؤسسة. -يساعد في خلق اتجاهات إيجابية داخلية وخارجية نحو المنظمة. -يساعد في افتتاح المنظمة على المجتمع. -تطوير أساليب القيادة وترشيد القرارات الإدارية. -فهم وتوضيح البيانات العامة للمؤسسة. -تحديد وإثراء المعلومات. -يساعد من فعالية الاتصالات والاستشارات الداخلية.
2-الأفراد العاملين	-يساعد الأفراد في تحسين فهمهم للمنظمة وإتباعهم لدورهم فيها. -يساعد الأفراد في تحسين قراراتهم وحل مشاكلهم في العمل. -تطوير الدافعية للأداء. -يساعد على تطوير مهارات الاتصال بين الأفراد.
3-تطوير العلاقات الإنسانية	-تطوير أساليب التفاعل الاجتماعي بين الأفراد العاملين. -تطوير إمكانية الأفراد لقبول التكيف مع التغيرات الحاصلة. -توثيق العلاقة بين الإدارة والأفراد العاملين

كما يهدف التدريب إلى تحقيق جملة من الأهداف نلخصها في مايلي:

- "ضمان أداء العمل بفعالية وسرعة واقتصاد وسد الثغرات التي توجد بين معايير الأداء التي يحددها الرؤساء وبين الأداء الفعلي للعاملين.
- ترغيب الفرد في عمله، باعتبار أن زيادة إنتاجه مرهونة برغبته في أداء الأعمال.
- توفير الدافع الذاتي لدى الفرد لزيادة كفاءته وتحسين إنتاجيته كما ونوعاً من خلال توعيته بأهداف المشروع وسياساته وبأهمية عمله ومدى مساهمته في تحقيق تلك الأهداف.
- رفع الروح المعنوية لأفراد القوى العاملة بالمشروع نتيجة إلهامهم بأبعاد العمل ومهاراتهم في أدائه واهتمامه بهم.
- زيادة مهارات وقدرات الفرد وتسليحه بمقومات تؤهله للتقدم للمناصب الوظيفية الأعلى مستوى.⁽²⁹⁾
- "رفع الكفاءة الإنتاجية للفرد عن طريق إتاحة الفرصة أمامه لكي يقف على كل ما هو جديد في مجال التطور العلمي والتقني ويترتب عليه من تطور في فنون وأساليب العمل.

- العمل على استقرار المشروع ومرونته فالأفراد المدربين هم بمثابة أصل من أصول الهامة للمنظمة، يعملون على ضمان استقراره ومرونته، الاستقرار يعني قدرة المنظمة على الاستمرار مهما حدث من تغيير أما المرونة فتعني قدرة المنظمة على التلاؤم والتكيف مع التغيرات التي تطرأ على كمية العمل.⁽³⁰⁾
- إن قيام المنظمات بالتدريب وإخضاع عمالها للمشاركة في الحلقات التدريبية من شأنه أن يعود على الفرد وعلى المنظمة بفوائد أو مزايا عديدة تنعكس إيجاباً على خلق مناخ تنظيمي ملائم يستطيع بفضل الفرد والمنظمة تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التدريبية، وبالتالي تعم الفائدة على التنظيم ككل، ويمكن أن يحقق التدريب، في هذا السياق، العديد من الفوائد للمنظمات خاصة إذا تم الاعتماد عليه كاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من أجل تحقيق المزايا التنافسية المختلفة للمنظمة، وتظهر الفوائد المختلفة للتدريب في⁽³¹⁾:
- يكسب المتدرب مهارات ومعارف ذات علاقة مباشرة بالعمل مما يرفع إنتاجيتهم.
- التدريب إلى تخفيض تكاليف في المستقبل.
- يقلل التدريب ويسهل عملية الإشراف وكذلك يقلل من مخاطر العمل.
- يساعد التدريب على استقرار الإنتاج في المنظمة.
- من الفوائد التي يمكن تحقيقها من التدريب، نذكر أيضاً⁽³²⁾:
- زيادة الكفاءة الإنتاجية للعمال كما وكيفا مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج للمؤسسة الصناعية.
- نقص الجهود المبذول في العمل لأن العامل المدرب يؤدي العمل بالطرق الصحيحة مما يؤدي إلى تأخير ظهور التعب.
- يؤدي التدريب إلى نقص معدلات الحوادث للعمال المدربين وما يتبع ذلك من توفير الأموال المؤسسة الصناعية التي تهدر بسبب وقوع الحوادث.
- زيادة شعور العامل بالسعادة وارتفاع روحه المعنوية وذلك لشعوره أنه يؤدي عمله على الوجه الكامل، وهذا بالتالي يساعد على تقوية دافعيته نحو مزيد من الإجابة.
- ثانياً_ ثقافة المؤسسة:** تعد ثقافة المؤسسة من المواضيع التي أصبحت تشغل مساحة كبيرة من الفكر التنظيمي والسوسيولوجي، حيث تعد دعامة أساسية لنجاح أي منظمة ويتوقف ذلك على مدى فهم المنظمة للثقافة السائدة فيها، وسنطرق في هذا الجزء إلى عرض مبسط لأهم ما تتضمنه الثقافة التنظيمية.
- أ_ أهمية الثقافة التنظيمية:** تظهر أهمية الثقافة التنظيمية على النحو الآتي⁽³³⁾:

 1. تعتبر الثقافة صفة ملازمة للإنسان، بالتالي العامل، فهي تتغلغل وتنتشر في كل جانب من جوانب المؤسسة.
 2. تتعاظم أهميتها بزيادة التزام الأعضاء وانتمائهم لها، وشعورهم بالهوية وتوفر للعاملين فهماً أفضل للمؤسسة بما تفسره من معان لهم وتعزيز قيم المؤسسة، كما تعتبر وسيلة اتصال وتفاهم.
 3. تعتبر آلية لتشكيل السلوك (أنماط السلوك) داخل المؤسسة.
 4. تحقيق التكامل الداخلي بين الأنشطة اليومية للعاملين لبلوغ الأهداف المحددة، كما تساعد ثقافة المؤسسة على عملية التكيف مع البيئة الخارجية والاستجابة للتغيرات السريعة التي تتعرض لها.

- ب_ خصائص الثقافة التنظيمية:** تتميز الثقافة التنظيمية بمجموعة من الخصائص التي يمكن إجمالها فيما يلي⁽³⁴⁾:

 1. تحمل الثقافة التنظيمية خاصية تكوين البديهييات أو المسلمات أي كل ما يعتقده الأفراد وهو غير قابل للنقاش وهو ناتج عن تداول مجموعة من القيم والمعتقدات دخل المنظمة.
 2. من خصائص الثقافة التنظيمية أنها نظام مركب نتج عن تفاعل مجموعة من العناصر المتمثلة في الجانب المعنوي والجانب السلوكي والجانب المادي.
 3. الثقافة التنظيمية تكتسب من خلال التراكم وبصفة مستمرة ومتصلة عبر مراحل تاريخ المنظمة.

4. تنتقل الثقافة التنظيمية من جيل لآخر عن طريق التعلم والمحاكاة تمنح المنظمة هوية مستقلة و متميزة عن غيرها.
5. تنشأ الثقافة التنظيمية قصد تحديد وضبط السلوكيات في المنظمة بالإضافة إلى وضع إطار مرجعي لحل المشاكل التنظيمية.

6. تتميز الثقافة التنظيمية بالتغير والتطوير وهو ما يضمن استمرارية المنظمة.

7. تكتسب الثقافة التنظيمية خاصية المرونة وقابلية التكيف والقدرة على الاستجابة لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية.

ج_ وظائف الثقافة التنظيمية: يرى حسين حريم أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة من الوظائف الرئيسية، وهي⁽³⁵⁾:

1. تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية، إن مشاركة العاملين بنفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحيد مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.

2. تسهيل الالتزام الجماعي، إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب العمال فيقبلون هذه الثقافة.

3. تعزيز استقرار النظم، تشجيع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.

4. تشكيل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم فتتأثر المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

من هنا، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تعتبر من المتغيرات الرئيسية التي لها تأثير كبير على المنظمة والعاملين فيها وذلك من خلال تأثيرها على عمل الأفراد والأداء بالمنظمة.

ثالثا_ ظروف العمل: يعد موضوع ظروف العمل من المواضيع التي نالت الاهتمام والبحث من قبل الباحثين في مختلف التخصصات والحقول العلمية، وترجع الدراسات الأولى التي اهتمت بالظروف التي يعمل فيها العاملين إلى الدراسات التي قام به إلتون مايو وزملاءه في مصانع هاوثورن والتي مهدت فيما بعد لظهور تيار العلاقات الإنسانية والتي غيرت كثيرا النظرة إلى الإنسان وعلى ظروف عمله، ومنذ ذلك الوقت أجريت الكثير من الدراسات في مجال علم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الإدارية والسلوكية في محاولة منها لدراسة أهمية ظروف العمل وتأثيره على أداء العاملين والمنظمات، وسنحاول في هذا الجزء أن نتطرق إلى أهم مؤشرات ظروف العمل وعلاقتها بالمناخ التنظيمي.

أ_ ظروف العمل الفيزيائية: إن ظروف العمل المادية التي تتمثل في الإضاءة والتهوية والنظافة والضوضاء وفترات الراحة.. إلخ تؤثر في مستوى أداء الفرد وكفاءته في عمله، فهناك حد أدنى من ظروف العمل المادية لا بد من توافره للعاملين، ومع التقدم العلمي والتسهيلات الحديثة الخاصة بأماكن العمل في الدول المتقدمة، أصبحت الظروف المادية ملائمة ومرضية، ومن ثم فإن تأثير هذه الظروف أصبح ضئيلا في درجة حفز الأفراد على العمل، ولذا بدئت الإدارة تبحث عن بديل آخر لتحسين الأداء، إلا أن الظروف المادية للعمل ما زالت تمثل "حافزا له أهميته لدى العاملين في معظم الجهات بالدول النامية والمتخلفة؛ لذلك يجب على الإدارة في هذه الدول أن تسعى جاهدة لتحسين هذه الظروف"⁽³⁶⁾، ومن أهم ظروف العمل الفيزيائية التي تم اعتمادها نذكر:

- الإضاءة الجيدة، حيث تعتبر الإضاءة في بيئة العمل المصنع أو الوحدة الإنتاجية من العوامل الطبيعية عامة فبالعينين تنقل إلى الجهاز العصبي المركزي ما يزيد عن 85% من مجموع ما تنقله الحواس الخمسة إذ يمكن عن طريق الرؤية تمييز شكل الأشكال ولونها وحجمها وبعدها وحركتها"⁽³⁷⁾.

- التهوية والحرارة المناسبين، حيث ينبغي أن يعمل الإنسان في بيئة عمل توفر درجة حرارة معتدلة سواء كان العمل عضليا أو ذهني فإن كفاءة الفرد تقل فيه كلما زادت درجة الحرارة أو انخفضت عن المعدلات المناسبة في مكان العمل (ارتفاع أو انخفاض) ارتفاع يسبب ضيق لدى العامل كما تؤثر على النواحي الفسيولوجية للعامل مما يزيد إحساس العامل بالضيق ويقلل كفاءته في العمل وقد عرفه على أنها: نوع من أنواع الطاقة التي تسبب ارتفاع

درجة حرارة ما تصل إليه من الأجسام وتقاس كمية الحرارة بوحدة تسمى الكالوري أو السعر وهي تساوي كمية الحرارة اللازمة لرفع درجة حرارة كيلو جرام واحد من الماء درجة واحدة مئوية⁽³⁸⁾.

وتعرف التهوية على أنه "هي إدخال الهواء النقي أو طرد الهواء الفاسد من دخل المصنع والهدف من توفير التهوية المناسبة داخل العمل هو تهيئة الظروف والمكان المناسب والجو الصالح لأداء العمل بالكفاية اللازمة مع توفير السلامة للعاملين داخل تلك الأماكن"⁽³⁹⁾، لذا ينبغي أن تقوم المنظمات بتوفير التهوية والحرارة المناسبين حتى تضع العامل يعمل في جو مرتاح يمكن أن يؤثر على زيادة أداءه ونشاطاته، مما ينعكس على أداء المنظمات، أما إذا لم تهتم به بشكل جيد فإنه سينعكس عليه بشكل سلبي وقد يترك العامل عمله بسبب عدم توفير التهوية والحرارة المناسبة وأيضا يمكن أن يتعرض لعدة أخطار مهنية وأمراض صحية تؤثر عليه وعلى أداءه.

ب_ ظروف العمل الاجتماعية: "تفصد بيئة العمل النفسية والاجتماعية، نوعية حياة العمل والمناخ التنظيمي السائد، الذي في ظلها يمارس الأفراد أعمالهم، وقد ثبت من خلال التجربة والممارسة أن ظروف العمل البيئية النفسية والاجتماعية السيئة تمارس ضغوطا على الأفراد يفوق خطرها في بعض الأحيان خطر ظروف البيئة المادية للعمل، من أهم هذه الأخطار عدم الشعور بالرضا المهني، الفتور، الخمول، اللامبالاة، عدم الثقة، الاكتئاب النفسي، العصبية، وعدم التوازن النفسي والشروود الذهني"⁽⁴⁰⁾، ومن أهم ظروف العمل الاجتماعية التي تم اعتمادها نذكر:

- **نمط القيادة والإشراف المتبع:** "يعد نظام القيادة والإشراف من العوامل الرئيسية في تحديد طبيعة المناخ التنظيمي، فهو نمط يدل على المستويات الإدارية والسلطة واتخاذ القرار"⁽⁴¹⁾، "وتتراوح الأنماط القيادية بشكل عام فيم يتعلق باتخاذها القرارات واستخدامه للسلطة بين النمط المستبد، والنمط المشارك، والنمط الحر فكل منها تشكل عنصرا من عناصر المناخ التنظيمي تؤثر فيه وتتأثر به وتتفاعل مع عناصره الأخرى"⁽⁴²⁾.

- **طبيعة العلاقات والاتصالات السائدة:** ومما لاشك فيه أنه لا يمكن إغفال سياسة الاتصالات في تحديد مدى درجة الايجابية أو السلبية للمناخ التنظيمي مع مختلف لفاعليات البيئية وبالتالي يحقق الاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة، أما غياب قنوات الاتصال الفعل بين الرؤساء والمرؤوسين وما يترتب عليها من غياب أسس الموضوعية في التعامل مع العاملين وعدم ترسيخ علاقة مبنية على الثقة والتقدير، كل ذلك يؤدي إلى أثر سلبي يخلق مشاعر القلق والإحباط للعاملين ويقلل من إنتاجيتهم وإبداعهم بعكس استخدام أنواع ووسائل متعددة من لاتصالات ذات الكفاءة والجودة العالية والتي بذاتها ترفع من كفاءة العمل وفعاليتيه وتنمي روح التعاون والتقارب بين العاملين⁽⁴³⁾.

استنتاجات ختامية:

من خلال ما تم تناوله في هذه الورقة البحثية، نؤكد بأن معرفة المناخ السائد لأي منظمة يعد مسألة في غاية الأهمية نظرا لما له من تأثير مباشر على سلوكيات واتجاهات الأفراد من جهة، وعلى المنظمات من جهة أخرى، وإن توفير المناخ الملائم أصبح يعد من مفاتيح النجاح للإدارة الفعالة في المنظمات المعاصرة.

ولقد انصب الاهتمام في هذا المقال حول إبراز المناخ التنظيمي من خلال مجموعة من المؤشرات التنظيمية التي تمكننا من التعرف عليه في المنظمات المعاصرة وهي: التدريب، ثقافة المؤسسة، ظروف العمل، والتي تشكل بتكاملهم المناخ التنظيمي لأي منظمة، فالغاية من توفير المناخ التنظيمي الملائم للعاملين في المنظمات هو خلق الاتجاهات الايجابية لدى العاملين وتمكينهم من تحسين الكفاءة الإنتاجية وتحقيق الاستقرار التنظيمي داخل التنظيمات من خلال التصدي لمختلف المشكلات التنظيمية التي تحدث، ومحاولة التكيف مع مختلف التغييرات والتحديات التنافسية، في سبيل السعي إلى تحقيق الأهداف التي وجد التنظيم من أجلها.

قائمة الهوامش:

- 1_ حرايرية، عتيقة، إشكالية قياس وتقويم الأداء الوظيفي للأفراد في المؤسسة الجزائرية الأبعاد النظرية وواقع التطبيق المؤسسة العمومية للتلفزيون نموذجا، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم اجتماع العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر2، الجزائر، 2012، ص6.
- 2_ المغربي، كامل محمد، السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، دار الفكر، 2010، ط4، ص303.
- 3_ العميان، محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ط4، ص305.
- 4_ رنكو، مارك، الإبداع نظرياته وموضوعاته البحث والتطور والممارسة، ترجمة شفيق فلاح علاونة، الرياض، سلسلة إصدارات موهبة العلمية، مكتبة العبيكان للنشر، 2011، ص154.
- 5_ محمد، محمد علي، علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، 2007، ص305.
- 6_ أبو بكر، مصطفى محمود، عبد الله بن عبد الرحمن البريدي، الاتصال الفعال مدخل استراتيجي سلوكي لجودة العلاقات في الحياة والأعمال، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2008، ص205.
- 7_ مجمع اللغة العربية: معجم الوسيط، القاهرة، مكتب الشروق الدولية، 2004، ط4، ص126.
- 8_ مختار عمر، أحمد، معجم اللغة العربية المعاصرة، المجلد الأول، القاهرة، عالم الكتب، 2008، ص732.
- 9_ عزيز إبراهيم، مجدي، موسوعة المعارف التربوية، القاهرة، 2007، ص845.
- 10_ بشير المغربي، محمد الفاتح محمود، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار الجنان للنشر والتوزيع، 2016، ص46.
- 11_ عبد المحسن، توفيق محمد، السلوك التنظيمي، مصر، توزيع عدد من الجامعات المصرية، 2014، ص105.
- 12_ أبو النصر، مدحت محمد، مهارات المدرب المتميز، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2009، ص22.
- 13_ القريوتي، محمد قاسم، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص166.
- 14_ ي ريجيو، رونالد، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع، 2013، ص186.
- 15_ مسلم، محمد، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، الجزائر، دار طليطلة، 2010، ص ص49، 50.
- 16_ عبد الفتاح رضوان، محمود، المستقبل الوظيفي في ظل جدارات التدريب، القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2012، ص25.
- 17_ هيشور، محمد أمين، ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد أمين دباغين سطيف2، سطيف، 2017، ص68.
- 18_ بن يمينة، السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل دراسة ميدانية بشركة أوراسكوم للإنشاءات فرع الجزائرية للإسمنت ACC المسيلة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تحت إشراف البروفيسور خليفة بوزبرة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص163.
- 19_ منظمة المرأة العربية، النوع وعلم اجتماع العمل والمؤسسة، منظمة المرأة العربية، القاهرة، 2011، ص72.
- 20_ محسن العامري، صالح مهدي، منصور الغالي، طاهر محسن، الإدارة والأعمال، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2008، ط2، ص128.
- 21_ مشنة، ياسين، الثقافة التنظيمية في المؤسسة، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، العدد01، جامعة أبو القاسم سعد الجزائر 02، الجزائر، 2013، ص227.

- 22_ بوحنية، قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة: دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، العدد 02، جامعة قاصد مرباح، ورقلة، 2003، ص 71.
- 23_ مجموعة مؤلفين، قاموس المنجد في اللغة والإعلام، دار المشرق، لبنان، 1986، ط2، ص 480.
- 24_ خضير بن سعود الخضير، علم الاجتماع الصناعي والإنتاج، الرياض، العبيكان للنشر، 2010، ص 27.
- 25_ حنفي، عبد الغفار، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، الإسكندرية، الدار الجامعية، 1997، ص 564.
- 26_ منار عبد الرحمن محمد خضر، وفاء محمد فؤاد شلبي، إدارة وتنمية الموارد البشرية، القاهرة، كلية الاقتصاد المنزلي، جامعة حلوان، 2003، ص 163.
- 27_ Pierre Citean Jean : Gestion des ressources humaines, paris , Dalloz, 2002, 4^{ème} édition, p168
- 28_ شحاته فضيل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 1990، ص 135. (بتصرف)
- 29_ بن زاهي، الشايب الساسي، محمد، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية القدرات البشرية نظرة سيكولوجية، مداخلة مقدمة إلى الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، يومي 09 و10 مارس 2004، ص 199.
- 30_ المرجع نفسه، ص 199.
- 31_ حسونة فيصل، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2008، ص 132.
- 32_ شحاته ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2010، ص 78.
- 33_ فياض العزاوي، ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2009، ص ص 179_181.
- 34_ حاروش، نور الدين، حروش رفيقة، علم الإدارة من التقليدية إلى الهندرة، عمان، دار الأيام للنشر والتوزيع، 2015، ص 136.
- 35_ حريم، حسين، السلوك التنظيمي، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004، ص 330.
- 36_ توفيق، عبد الرحمن، تنمية الموارد البشرية الأدوار الجديدة، القاهرة، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، 2010، ص 219.
- 37_ مجدي، أحمد محمد عبد الله: علم النفس الصناعي بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، 2004، ص 368.
- 38_ طه، فرج عبد القادر، علم النفس الصناعي والتنظيمي، الإسكندرية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، 1986، ط5، ص 223.
- 39_ محمد عبد الرحمن، حسن، علم النفس الصناعي، الإسكندرية، مؤسسة رؤية للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 187.
- 40_ عقيلي، عمر وصفي، إدارة القوى العاملة، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 1996، ص 353.
- 41_ جميل واصل، المومني، عمان، المناخ التنظيمي وإدارة الصراع في المؤسسات التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2006، ص 35.
- 42_ عبده فليح، فاروق، عبد المجيد السيد محمد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التربوية، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2005، ص ص 296_297.
- 43_ هادف، رانيا، المناخ التنظيمي في ظل الشراكة الأجنبية وعلاقته بالأمن النفسي، طرابلس، مجلة جيل البحث العلمي، العدد 03، مركز جيل البحث العلمي، 2014، ص ص 90_91.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

عتيقة حرايرية، هشام بوخاري (2018) ، المؤشرات السوسيو تنظيمية المكونة لأبعاد المناخ التنظيمي في المنظمات المعاصرة مدخل نظري تحليلي، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10 (05)/ 2018 الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، ص.ص (1-12)