

تحليل أنماط المناخ التنظيمي في منظمات الأعمال دراسة حالة في دائرة التقاعد العسكري

م.م. احمد فالح احمد

د.د. سمر حمزة جاسم

جامعة المستنصرية- كلية الادارة والاقتصاد- قسم ادارة الاعمال

Analysis of Organizational Climate Patterns in Business
Organizations: A Case Study in Military Retirement Department

Ahmed Falih Ahmed

Mustansiriyah University- College of Administration and
Economic- Department of Business Administration

(ahmadfa80@uomustansiriyah.edu.iq)

Sarmad Hamza Jassim

Mustansiriyah University- College of Administration and
Economic- Department of Business Administration

(dr.sarmad08@uomustansiriyah.edu.iq)

المستخلص

يهدف البحث الحالي الى التعريف بأنماط المناخ التنظيمي الستة (المفتوح والمغلق والمألوف والابوي والموجه والمستقل) لذا فقد تم استعراض ابرز ما تناولته ادبيات الفكر الإداري بشأن المناخ التنظيمي الذي يعد من المواضيع التقليدية والمعاصرة في الوقت نفسه. جرى اختيار دائرة التقاعد العسكري موقعا ميدانيا لتطبيق البحث نظرا لاهمية هذه المنظمة في الصناعة الدفاعية الوطنية للعراق وقد تم الاعتماد على نتائج استمارات الفحص وفق منهج دراسة الحالة بجمع البيانات من رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب البالغ عددهم (٤٨) مدير. ابرز الاستنتاجات التي توصل اليها البحث ان دائرة التقاعد العسكري تمتلك بيئة عمل مستقرة بعدد بسيط من المشكلات التنظيمية اذ تبين توفر أنماط المناخ التنظيمي المختلفة في اجزاء مختلفة من الدائرة ، ويوصي البحث بان توازن الادارة العليا في دائرة التقاعد العسكري بين انماط المناخ التنظيمي حتى تضمن مستويات اعلى من الدافعية والالتزام والرضا بما يسهل وصولها الى اهدافها وغاياتها. الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي- النمط المفتوح- النمط المغلق- النمط الابوي- النمط الموجه- النمط المألوف- النمط المستقل- دائرة التقاعد العسكري.

Abstract

Current research aims to identify the six organizational climate patterns (open, closed, familiar, paternalistic, directive, and autonomous). Therefore, it reviews the most prominent aspects of management thought literature concerning organizational climate, a topic that is both traditional and contemporary. Military Retirement Department was chosen as field site for research due to its importance in Iraq's national defense industry. Research relied on the results of questionnaires collected using a case study methodology, gathering data from 48 department heads and division managers. The most significant conclusion of research is that Military Retirement Department possesses a stable work environment with a few organizational problems. Research reveals presence of different organizational climate patterns in various parts of the directorate. It recommends that senior management balance these organizational climate patterns to ensure higher levels of motivation, commitment, and satisfaction, thus facilitating the achievement of its goals and objectives. **Keywords:** Organizational climate- Open style- Closed style- Parental style- Directive style- Familiar style- Independent style- Military Retirement Department.

ان دراسة وتحليل وفهم المناخ التنظيمي من الظواهر الأساسية للدراسات الحديثة حيث يعتبر المناخ التنظيمي النقطة التي تلتقي فيها القيم والعادات والاتجاهات والآراء والابعاد والتي لها دور فعال والرئيسي في توجيه سلوك الافراد والجماعات العاملين في المنظمة. ان المناخ التنظيمي يساهم في تشكيل وبلورة سلوكيات واتجاهات الموظف نحو عمله ونحو المنظمة من خلال المزج بين الخصائص التنظيمية والخصائص الشخصية والخصائص الاجتماعية، وتسعى المنظمة لتوفير وتسخير الإمكانيات والوسائل لتحسين البيئة التنظيمية والمناخ التنظيمي كما تسعى من خلاله الى محاولة التوفيق بين أهدافها وأهداف الموظفين فيها وتعزيز التعاون المشترك بينهما وترصين السلوكيات الوظيفية القائمة. ان محاولة البحث لغرض الكشف عن المناخ التنظيمي من حيث المفهوم والأهمية والإلمام بجملة العناصر المكونة له الى جانب الكشف عن انماط المناخ التنظيمي (المفتوح والمغلق والابوي والموجه والمألوف والمستقل) وذلك من اجل ان تقوم المنظمات بتهيئة وتوفير مناخ تنظيمي إيجابي يساعد الموظفين على انجاز المهام المكلفين بها للوصول الى تحقيق اهداف المنظمة. واعتماد على ماتقدم يتألف البحث من اربعة اجزاء هي المبحث الاول بعنوان الجانب المنهجي للبحث والذي يتضمن منهجية البحث بمكوناتها المشكلة والهدف والاهمية والمخطط الاجرائي والفرضيات والعينة والحدود...، والمبحث الثاني بعنوان الجانب النظري للبحث الذي يتضمن ماتناولته ادبيات الادارة والسلوك التنظيمي بشأن مفهوم المناخ التنظيمي واهميته وانماطه. والمبحث الثالث بعنوان الجانب العملي للبحث الذي يتضمن جزئين هما نبذة تعريفية عن المنظمة المبحوثة (دائرة التقاعد العسكري) الى جانب عرض استمارات الفحص وتكرارات الاجابة عن فقراتها وتحليل النتائج باستخدام الجداول والاشكال البيانية، والمبحث الرابع بعنوان الجانب الاستنتاجي للبحث الذي يتضمن ابرز ماتوصل اليه البحث من استنتاجات وتوصيات يمكن ان تفيد البحوث القادمة والمنظمة المبحوثة معا.

المبحث الأول: الجانب المنهجي للبحث

اولاً: مشكلة البحث

يواجه البحث مشكلة تقع في محورين هما معرفي وميداني، تتمثل المشكلة المعرفية في الجدل الدائر بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، اذ يرى البعض ان الأنماط المفتوح والابوي والمألوف هي الأهم بينما يرى باحثون غيرهم بان الأنماط المستقل والموجه والمغلق هي الأهم. وعلى وفق ذاك الجدل تولدت مشكلة معرفية يحاول البحث حلها. وتتمثل المشكلة الميدانية في نقص المعلومات والمعارف لدى المديرين في المنظمة المبحوثة (دائرة التقاعد العسكري) عن المتغيرات المبحوثة المتمثلة بأنماط المناخ التنظيمي الستة (المفتوح - المغلق - الابوي - المألوف - الموجه - المستقل) وذلك من خلال المقابلات المباشرة التي اجراها الباحث مع رؤساء الأقسام ومسؤولي الشعب في الدائرة المبحوثة.

ثانياً: هدف البحث

يسعى البحث الى هدف أساسي يتمثل بحل مشكلة البحث والمساهمة في توضيح أي من أنماط المناخ التنظيمي الستة هو الأكثر أهمية في منظمة الاعمال حتى تهتم به الإدارات المعنية بما يعزز السلوك الإيجابي داخل المنظمة ويمكنها من تحقيق أهدافها، كما يسعى البحث الى مجموعه من الأهداف الفرعية هي:

١- فهم وأدراك مضامين المناخ التنظيمي والتعرف على المواضيع الحديثة التي ظهرت فيه.

٢- ابراز أهمية المناخ التنظيمي للإدارة وللعاملين في الوقت نفسه.

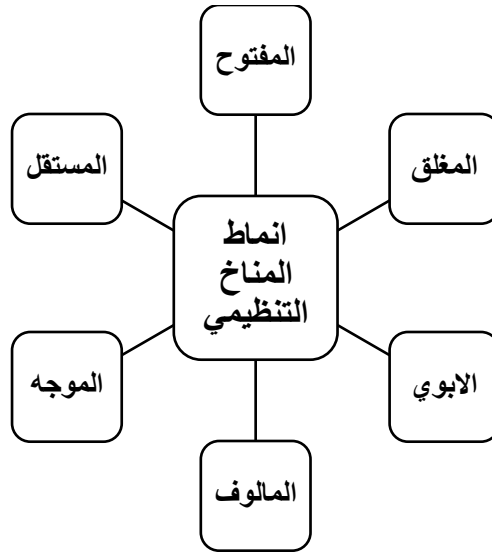
٣- المساهمة في تطوير الاعمال الإدارية في دائرة التقاعد العسكري.

ثالثاً: أهمية البحث

تعتمد الإدارات على الافراد بشكل كبير لإنجاز المهام والواجبات وان الفرد يتأثر بالظروف النفسية التي يعيشها داخل عمله والتي ينبغي ان تمتلك تأثير إيجابي يساهم في تحفيزه في أداء ما هو مكلف به من قبل الرئيس المباشر. يعد المناخ التنظيمي من المواضيع المهمة على صعيد دراسة نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي وهو محل اهتمام اغلب الباحثين ويمثل البيئة العامة داخل المنظمة والذي ينبغي ان يكون بيئة مناسبة تشجع على ان يهتم المدير بموظفيه وان يلتزم الموظف بالتوجيهات والتعليمات الصادرة من رئيسه في العمل. وتتجلى أهمية البحث في تناوله لموضوع هو حلقة تفاعل مباشر بين الرؤساء من جهة والموظفين من جهة ثانية، فهو نتاج الممارسات الإدارية للرؤساء ونتاج المخرجات السلوكية للموظفين في الوقت ذاته وهنا يحدث التفاعل بين الرؤساء والموظفين، فيشكل الجو العام الذي يوصف بان المناخ التنظيمي ذو التأثير الكبير على كل مجريات العمل داخل المنظمة.

رابعاً: المخطط الاجرائي للبحث

يتبنى البحث منهج دراسة الحالة الذي يؤكد على إيجاد واقع تطبيق المتغيرات المبحوثة من اجل الوصول الى الفجوة بالتطبيق، وقد جرى اختيار أنماط المناخ التنظيمي الستة (المفتوح - المغلق - المألوف - الابوي - المستقل) كمتغيرات للبحث وكما موضح في الشكل (١).



**شكل (١) المخطط الاجرائي للبحث
خامسا: فرضيات البحث**

يشير معظم الباحثون ان دراسة الحالة لاتتضمن فرضيات بحثية ترتبط بعلاقات التأثير والارتباط لكنها يمكن ان تتضمن فرضيات ترتبط بتطبيق المتغيرات المبحوثة في المنظمة محل البحث، وهكذا فقد جرى اعداد فرضيتين اثنتين هما:
-الفرضية الأولى للبحث: يتألف المناخ التنظيمي من ستة أنماط هي (المفتوح- المغلق- الابوي- المألوف- الموجه- المستقل) وهي أنماط متاحة جميعها في دائرة التقاعد العسكرية.
-الفرضية الثانية للبحث: يحتل كل من أنماط المناخ التنظيمي الستة مستوى الأهمية نفسه وبقدر متساو في دائرة التقاعد العسكرية.

سادسا: عينة البحث

اختيرت دائرة التقاعد العسكرية مجتمع للبحث لما لها من دور مهم في وزارة الدفاع العراقية الى جانب الرغبة في تعزيز واقع الأداء الإداري للمنظمات الحكومية التي تشكل الجزء الأكبر والاسرع في الاعمال. يتبنى البحث أسلوب العينة القصدية ولذا فقد تم اختيار المديرين في المنظمة المبحوثة وهم بدرجة (رئيس قسم ومعاونيه ومسؤول شعبة ومعاونيه) اذ بلغ حجم العينة المبحوثة (٤٨) مدير في دائرة التقاعد العسكري جرى مقابلتهم وشمولهم بقوائم الفحص من اجل تشخيص الواقع والفجوة في أنماط المناخ التنظيمي.

سابعا: أدوات البحث

يعتمد البحث في جمع بياناته النظرية على ما ورد في ادبيات إدارة الاعمال بشكل عام وفي ادبيات السلوك التنظيمي بشكل خاص. ويعتمد البحث في جمع بياناته العملية على اراء المديرين من ذوي العلاقة بالمناخ التنظيمي في دائرة التقاعد العسكرية عن طريق قوائم الفحص التي عدت لهذا الغرض خصيصا. ويعتمد البحث على الأساليب المحوسبة في إيجاد نسب التطبيق والفجوات كالرسوم البيانية مثل Pi Diagram و Pareto Chart الى جانب استخدام المعادلات الاحصائية والنسب المئوية.

ثامنا: حدود البحث

تتضمن حدود البحث ماياتي:

١. الحدود الزمانية، وتشمل المدة المحصورة بين ٢٠٢٥/٧/١ و ٢٠٢٦/١/٢٠ والتي جرى خلالها اعداد البحث بشكله النهائي.
٢. الحدود المكانية، وتشمل الرقعة الجغرافية لمحافظة بغداد التي تقع فيها دائرة التقاعد العسكرية.

المبحث الثاني: الجانب النظري للبحث

اولا: مفهوم المناخ التنظيمي

تتعدد المفاهيم التي تناولت المناخ التنظيمي واختلفت بين الباحثين كلا حسب وجه نظره لمفهوم المناخ التنظيمي الذي يشير الى القيم السائدة في التنظيم وتأثيرها على العملية الإدارية والسلوك الإداري للعاملين تحديداً (Jassim and Rasin, 2024, P:40). ويعرف المناخ التنظيمي بأنه الصفات التي تحدد منظمة واحدة من جهة وتؤثر إيجاباً على سلوك العاملين داخل المنظمة من جهة أخرى. لذا المناخ التنظيمي يؤثر في سلوك العاملين ويعكس نوعية البيئة الداخلية للمنظمة وانه الظروف المحيطة بالعاملين والعلاقة التي تنشأ بينهم داخل المنظمة (فريد، ٢٠٢٣، ص: ٥٨٩). يمكن القول بان المناخ التنظيمي هو حسيطة تفاعل واستجابة وعدم استجابة من قبل العاملين في المنظمة للظروف المحيطة بالعاملين اثناء أداء الواجبات والاعمال المكلفين بها لما لها من تأثير مباشر على تحديد سلوكيات العاملين داخل المنظمة حيث كلما كانت الاستجابة إيجابية يتحقق الرضا الوظيفي الذي يؤدي الى مناخ تنظيمي مستقر نسبياً ليسهم في تحقيق اهداف المنظمة. ويمكن توضيح أهمية المناخ التنظيمي بالاتي: (الزهران، ٢٠١٤، ص: ٧)

- تأثيره المباشر وغير المباشر في العديد من الجوانب التنظيمية والصفات والخصائص التي يتصف بها العاملين وطبيعة العمل داخل المنظمة.
- يؤثر تأثيراً مباشراً على أداء العاملين ودوافعهم ومن ثم يؤثر على أداء المنظمة في تحقيق أهدافها.
- تأثيره المباشر على إدراك الافراد العاملين وبالتالي تأثيره المباشر في السلوك التنظيمي.
- انه ذو تأثير مباشر وفعال في تطوير العملية الإدارية من خلال السياسات الإدارية المتبعة والتي تحدد العلاقات والسلوكيات داخل المنظمة.
- قدرته على توفير الأجواء النفسية والإنسانية التي تحقق رضا العاملين وتحفيزهم ومساعدتهم على الابداع والابتكار بما يحقق اهداف العاملين والمنظمة.
- امكانيته في التحكم والتنبؤ في السلوك التنظيمي الفردي والجماعي في المنظمة كونه نقطة التقاء لمجموعه من العوامل المكونة للبيئة الداخلية للمنظمة.

ثانياً: عناصر المناخ التنظيمي

ان المناخ التنظيمي يتشكل بموجب تفاعل مستمر داخل المنظمة بين العناصر الاتية: (عمامة وصافية، ٢٠١٦، ص: ٢٨٧) و (صبيرة، ٢٠٢٥، ص: ٦) و (Jassim and Olewi, 2025, P:61)

أ- الهيكل التنظيمي: حيث له تأثير واضح على مناخ العمل فكلما زاد في هيكلية التنظيم مبدأ المركزية توقعنا مناخاً تنظيمياً أقرب الى السلبية من الى الإيجابية وكذلك يمكن اعتبار حجم المنظمة له أثر مهم في تحديد طبيعة مناخها التنظيمي حيث تكون العلاقة عكسية بين حجم المنظمة وصحة مناخها التنظيمي فكلما كان حجم المنظمة صغيراً كانت العلاقة بين افرادها أكثر انفتاحاً وصراحة وزادت الثقة بينهم وبالتالي زادت احتمالية وجود مناخ تنظيمي إيجابي لديهم.

ب- القيادة والارشاف: وهو من العناصر المهمة المحددة لطبيعة المناخ التنظيمي حيث ان نجاح أي عمل يتطلب وجود القيادة الكفوة. وبالتالي دور القائد في الجانب التنظيمي لا يقتصر على اصدار الأوامر او متابعة النشاطات الإدارية داخل التنظيم وفقاً للخطة المرسومة لها حيث ان الدور الأساسي للقائد هو قدرته على التأثير في المرؤوسين وتحفيزهم والارشاف عليهم وبناء علاقات إنسانية معهم بما يضمن تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة بلوغها.

ت- تكنولوجيا العمل: ان طبيعة أسلوب العمل تحدد من خلال التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة فهي التي تحدد طبيعة العمل ووسائله ونوع الاعمال التي يجب القيام بها ومدى العلاقات بين هذه الوظائف لذا كلما ازدادت تكنولوجيا العمل ازداد تعقيد الهيكل التنظيمي (Jassim, 2023, P:345).

ث- أنماط الاتصالات: إذا ما تم اتباع نمط الاتصال العامودي تنازلياً حيث لا يترك مجالاً للعاملين بالاتصال بمن هم اعلى منهم رتبة فان ذلك ينتج روح اللامبالاة ويقلل من اهتمام العاملين بما يجري حولهم والذي ينمي شعور عدم الانتماء للمنظمة لدى العاملين ، اما في حالة اتباع نمط الاتصال الافقي والتصادي إضافة الى التنازلي فان ذلك يساعد العاملين على فهم مختلف جوانب العمل مما يؤدي الى تحسين وتطوير العمل التنظيمي.

ج- نوع العمل: فكلما كان نوع العمل يسمح للعاملين بالابداع والابتكار زاد شعور العاملين بالسعادة وينعكس ذلك على ثقتهم بالنفس.

ح- البيئة الخارجية: حيث لها تأثير مباشر على المناخ التنظيمي العام والتي تؤثر على رؤية العاملين فيها فكلما كانت الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة كأن تكون الاقتصادية صعبة قد تدفع المنظمة الى التفكير في الاستغناء عن جزء من العاملين مما يؤثر سلبا على شعور واحساس العاملين بعدم الاستقرار وينطبق ذلك على الظروف السياسية والاجتماعية الأخرى.

ثالثا: انماط المناخ التنظيمي

المناخ التنظيمي يمكن ان يتأثر بعدة عناصر سلبا او إيجابا فهذا يعني ان له أنماط معينة تأخذ مكانها الطبيعي في جو المنظمة العام ويتفق معظم الباحثون على ان انماط المناخ التنظيمي هي: (عطيط وهادف، ٢٠٢٨، ص: ٣٩٨)، (مروة وحليمة، ٢٠٢٥، ص: ٢٣١)، (Jassim and Rasin, 2025, P: 7)

١) المناخ المفتوح: هذا النوع هو ما يميز المنظمات الفعالة في الجوانب التنظيمية المختلفة من حيث التنظيم في العمل ووضع الخطط وتوزيع المهام بشكل متناسق وتشاركي، حيث يقوم كل فرد فيه بالمشاركة بحرية مطلقة باتخاذ القرار في حدود الاعمال المناطة له ومن مميزات هذا المناخ هو الأكثر استقرارا وتوفيرا للمستلزمات التي تدعم العمل الدؤوب وان الميزة الأساسية لهذا النوع هي المشاركة في اتخاذ القرارات من قبل جميع العاملين في المنظمة وتعزيزا لمبدأ العمل التشاركي وعليه فانه يحقق اعلى مستويات الرضا الوظيفي ويتميز العاملين فيه بروح معنوية عالية ودرجة كبيرة من التلاحم والاحترام.

٢) المناخ المغلق: يمتاز هذا النوع من أنواع المناخ التنظيمي بالفقور في العلاقات بين الإدارة العليا من جهة والعاملين من جهة أخرى. وذلك بسبب عدم السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات للأعمال المكلفين بها مما ينتج عدم اشباع للحاجات الاجتماعية والإنسانية للعاملين ويكون دور القائد غير فعال ومقتصر على مراقبة ومتابعة تنفيذ التعليمات والامور الصادرة من الإدارة العليا (بولوداني وقيرة، ٢٠١٦، ص: ٣١٩).

٣) المناخ الابوي: يتميز هذا النمط باشتراك الافراد في تحديد الأهداف العامة والخاصة للمنظمة حيث تترك لهم حرية اختيار أسلوب العمل الذي يراه العاملين مناسباً لتحقيق تلك الأهداف. ويكون دور الإدارة رقابي لسير العمل من اجل بلوغ الأهداف العامة حيث يحقق هذا النمط أجواء مناسبة ومستقرة يطلبها العمل الفعال ويفرض هذا النمط على المنظمة توفير كامل الإمكانيات التي تعزز من دورها الرقابي والحسابي (حدة، ٢٠١٩، ص: ١٥٩).

٤) المناخ المؤلف: ما يميز هذا النمط الاهتمام بالروابط الاجتماعية والعلاقات الشخصية على الإنجاز والاهداف الرسمية للمنظمة حيث يؤثر ذلك على رصانة الإنجاز والأداء ليشعر العاملين في هذا النمط بالعلاقات الإنسانية أكثر من شعورهم بالالتزام اتجاه الاعمال المكلفين بها ويركز على اشباع الحاجات الاجتماعية للعاملين كما يميل المدراء الى عدم ممارسة ضغوط كبيرة على المرؤوسين بالإضافة الى ضعف الالتزام بالتعليمات للحفاظ على علاقات جيدة مع العاملين وهذا ما يولد الشعور بالراحة في العمل لانخفاض الضغوط والتي لا تعكس بالضرورة نجاح المنظمة.

٥) المناخ الموجه: يتميز هذا النمط بالتركيز الشديد على العمل وإنجاز المهام وامتثال العاملين للتعليمات ما يقابله اهتماما اقل بالجوانب الاجتماعية للعاملين في هذا النمط حيث تكون السلطة مركزية مع زيادة في الرقابة وسيطرة المدراء بشكل مباشر على مجريات العمل ويكون دور المرؤوسين فقط التنفيذ إضافة الى وضوح المهام والادوار التي يتم تحديدها بدقة من قبل المدراء ويكون التركيز على الإنتاجية لتكون هي المعيار لتقييم أداء العاملين بناء على مخرجاتهم النهائية.

٦) المناخ المستقل: هذا النمط فريد من بينات الاعمال حيث يمنح فيه القائد الحرية والاستقلالية للعاملين لإنجاز المهام المكلفين بها مع الاكتفاء بالحد الأدنى من التدخل المباشر والرقابة، اذ ينظر القائد او المدير للعاملين كمحترفين قادرين على توجيه انفسهم بأنفسهم ويتم الاعتماد بشكل أساسي على النتائج النهائية بدلا من مراقبة خطوات تنفيذ الاعمال ويمتاز هذا النمط باللامركزية وتفويض الصلاحيات للمستويات الإدارية الدنيا وإعطاء العاملين الحق باتخاذ القرارات المتعلقة بمهامهم كذلك الاعتماد على الرقابة الذاتية من مبدئ ان المسؤولية نابعة من الداخل ويركز هذا النمط على الابداع والأفكار الجديدة للعاملين ويظهر دور القائد فيه كمرشد وليس امرا ويمتاز بالمرونة في الوقت وأماكن وأساليب تنفيذ الاعمال.

المبحث الثالث: الجانب العملي للبحث

اولا: نبذة تعريفية عن دائرة التقاعد العسكري

تُعد دائرة التقاعد العسكري إحدى التشكيلات الحيوية التابعة لوزارة الدفاع العراقية (مكتب الأمين العام). وهي الجهة الرسمية المسؤولة عن تأمين الحقوق التقاعدية لمنتسبي الجيش العراقي، وضمان الانتقال السلس للمقاتل من الخدمة الفعلية إلى الحياة المدنية بضمانات مالية وقانونية. وقد مرت الدائرة بمراحل تاريخية واكبت تطور الدولة العراقية كما يأتي:

١-مرحلة التأسيس (١٩٢١ - ١٩٥٨): نشأت مع تأسيس الجيش العراقي كشعبة صغيرة تابعة لمديرية الإدارة، وصدر أول قانون لتقاعد الضباط عام ١٩٢٧.

٢-مرحلة التوسع الإداري (١٩٥٨ - ١٩٨٠): بعد تحول العراق للنظام الجمهوري، استقلت كدائرة متخصصة تتبع وزارة الدفاع لضمان حقوق الأعداد المتزايدة من المنتسبين.

٣-مرحلة التحديات (١٩٨٠ - ٢٠٠٣): لعبت دوراً محورياً خلال الحروب في إدارة ملفات الشهداء والجرحى والمفقودين، وكانت تُعرف بـ "بيت الحقوق" لامتلاكها سجلات الخدمة والترفيه.

٤-مرحلة ما بعد ٢٠٠٣: أُعيدت هيكلتها لتتولى ملفين؛ تصفية حقوق الجيش السابق وإدارة ملفات الجيش الجديد وفق معايير الحوكمة الإلكترونية. تتولى الدائرة مسؤوليات قانونية وإدارية جسيمة، منها مسؤولية ترويج المعاملات بإنجاز معاملات الإحالة للتقاعد الوجوبي والطوعي، ومسؤولية حقوق الشهداء والجرحى بالأولوية القصوى في إنجاز مستحقات ذوي الشهداء والمصابين، ومسؤولية المستحقات المالية باحتساب وصرف مكافآت نهاية الخدمة والإجازات المتراكمة، ومسؤولية الأرشفة الرقمية بتحويل ملفات الخدمة الورقية إلى قاعدة بيانات إلكترونية لمنع التلاعب وضمان السرعة. تعمل الدائرة بموجب قانون الخدمة والتقاعد العسكري رقم (٣) لسنة ٢٠١٠ المعدل وتتبع مكتب الأمين العام لوزارة الدفاع وتنسق مباشرة مع هيئة التقاعد الوطنية وتضم مديريات تخصصية (تقاعد الضباط، تقاعد المراتب، القسم القانوني، وقسم تكنولوجيا المعلومات). وفي السنوات الأخيرة اعتمدت الدائرة في اجراء المعاملات على نظام الباركود الذكي لمتابعة المعاملة وتجنب الروتين، وعلى اللجان الجواله للوصول إلى الجرحى وعوائل الشهداء في محافظاتهم ، وعلى النافذة الواحدة لتقليل مراجعة المنتسب لأكثر من دائرة. (<https://mod.mil.iq/?topic=60>)

ثانياً: عرض وتحليل النتائج

اعدت قائمة فحص للمتغيرات المبحوثة التي تتمثل بأنماط المناخ التنظيمي (المفتوح- المغلق- الابوي- المألوف- الموجه- المستقل) اعتمادا على بعض المصادر العلمية وبعد تحكيمها من خبراء متخصصين في السلوك التنظيمي لتصبح جاهزة لاستقصاء اراء المديرين في دائرة التقاعد العسكري والبالغ عددهم (٤٨) مدير يمثلون حجم العينة المبحوثة. وبعد ان جرى الاجابة عن الاسئلة المثبتة كفقرات في قوائم فحص انماط المناخ التنظيمي ظهرت النتائج كما يأتي:

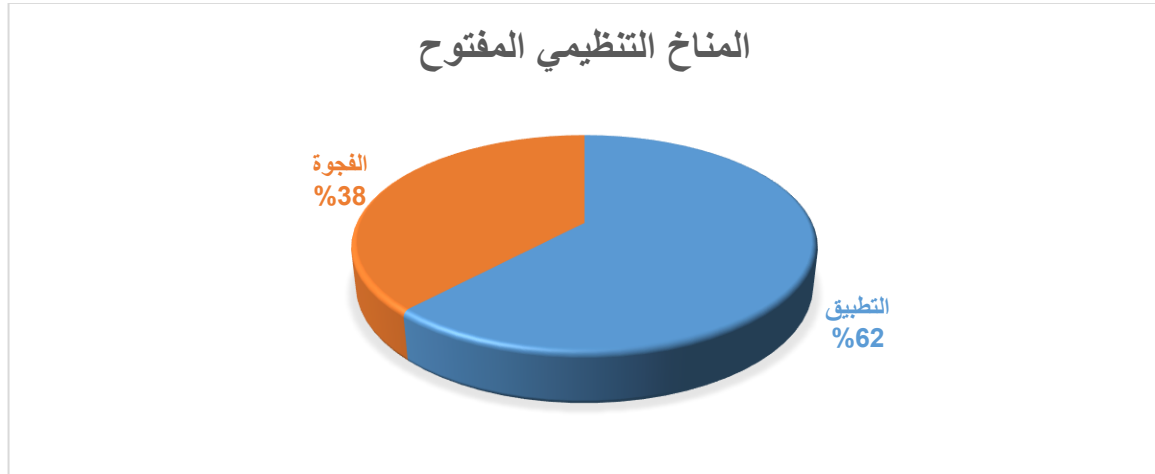
١- ان المناخ التنظيمي المفتوح معتمد في دائرة التقاعد العسكري ويطبق فيها بشكل متوسط كما موضح في الجدول (١).

جدول (١) قائمة فحص المناخ التنظيمي المفتوح في دائرة التقاعد العسكري

ت	مضمون الفقرة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
١	تهتم الدائرة بأراء العاملين بغض النظر عن موقعهم الوظيفي.	١٠	6
٢	تتبنى الإدارة العليا مبدأ المشاركة في صنع القرار.	١٠	5
٣	يحظى العاملين في الدائرة بفرصة التعبير عن الرأي بشكل متساوي.	١٠	6
٤	يشعر العاملون في الدائرة بأنهم شركاء اكثر من موظفين.	١٠	5
٥	تتنصف العلاقات التنظيمية في الدائرة بالوضوح والاستقرار.	١٠	7
٦	يجري توزيع المهام في الدائرة بشكل عادل ومقبول.	١٠	4
٧	يمتلك العاملون استقلالية عالية في أداء مهامهم داخل الدائرة.	١٠	6
٨	تحرص الإدارة على توفير كافة الوسائل والمتطلبات التي يحتاجها العاملون لأداء واجباتهم.	١٠	8
٩	يتميز العاملون في الدائرة بروح معنوية عالية.	١٠	7
١٠	يتفاعل المديرون والعاملين معا بشكل تعاوني في الدائرة بما يضمن عدم حدوث المشاكل والصراعات.	١٠	8
	الاجمالي	١٠٠	62

مجلة الجامعة العراقية المجلد (٧٦) العدد (٣) حزيران لعام (٢٠٢٦)

يلاحظ من نتائج الجدول (١) ان المناخ التنظيمي المفتوح يطبق في دائرة التقاعد العسكري بنسبة قدرها (٦٢٪) وبالتالي فان نسبة الفجوة في تطبيق هذا النمط من المناخ التنظيمي سيكون قدرها (٣٨٪) مما يستدعي انتباه الادارة العليا وضرورة وقوفها على اسباب تلك الفجوة لمعالجتها في حالة رغبتها بان تهتم بالمناخ التنظيمي المفتوح وتطبقه بشكل كامل. وكما موضح في الشكل (٢).



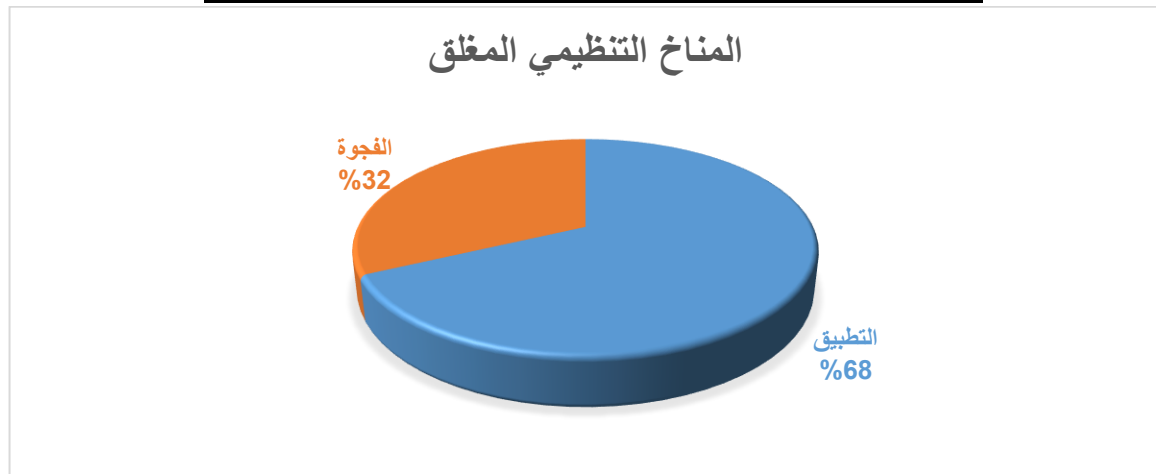
شكل (٢) واقع التطبيق والفجوة لنمط المناخ التنظيمي المفتوح في دائرة التقاعد العسكري

٢- ان المناخ التنظيمي المغلق معتمد في دائرة التقاعد العسكري ويطبق فيها بشكل معتدل كما موضح في الجدول (٢).

جدول (٢) قائمة فحص المناخ التنظيمي المغلق في دائرة التقاعد العسكري

ت	مضمون الفقرة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
١	تواجه الدائرة حالات الصراع التنظيمي بشكل دوري ومستمر.	١٠	3
٢	تتداخل الوظائف مع بعضها في الدائرة بسبب تكرار نفس المهمة في مواقع وظيفية متعددة.	١٠	5
٣	تتبنى الإدارة أسلوب القيادة المتشددة بما لا يفسح المجال للعاملين بأبداء الرأي.	١٠	8
٤	تمنح الاجازات للعاملين بموافقة القائد الأعلى فقط في الدائرة.	١٠	9
٥	يتجاهل المديرون الحاجة الاجتماعية للعاملين في الدائرة.	١٠	8
٦	تهتم الدائرة بتحقيق الأهداف المطلوبة فقط دون الاهتمام بظروف العاملين الشخصية.	١٠	9
٧	تعاني العلاقة بين الإدارة والعاملين من التوتر وعدم التعاون.	١٠	5
٨	يحرص المدير المباشر للعاملين على تنفيذ أوامر القائد الأعلى.	١٠	9
٩	يمكن العاملون من مقابلة القائد الأعلى للدائرة بشكل صعب ومرهق.	١٠	4
١٠	تتمسك الدائرة بالعاملين فيها حالياً ولأتمسح لهم بالانتقال الى منظمات أخرى.	١٠	8
الاجمالي		١٠٠	٦٨

يلاحظ من نتائج الجدول (٢) ان المناخ التنظيمي المغلق يطبق في دائرة التقاعد العسكري بنسبة قدرها (٦٨٪) وبالتالي فان نسبة الفجوة في تطبيق هذا النمط من المناخ التنظيمي سيكون قدرها (٣٢٪) مما يستدعي انتباه الادارة العليا وضرورة وقوفها على اسباب تلك الفجوة لمعالجتها في حالة رغبتها بان تهتم بالمناخ التنظيمي المغلق وتطبقه بشكل كامل. وكما موضح في الشكل (٣).

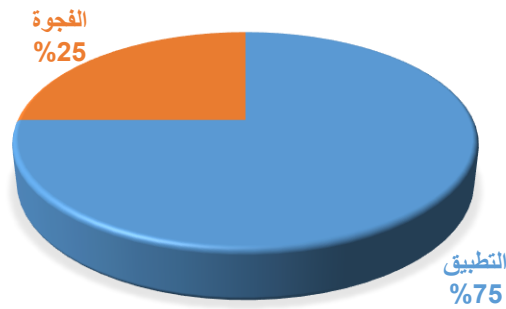


شكل (٣) واقع التطبيق والفجوة لنمط المناخ التنظيمي المغلق في دائرة التقاعد العسكري
٣- ان المناخ التنظيمي الابوي معتمد في دائرة التقاعد العسكري ويطبق فيها بشكل جيد كما موضح في الجدول (٣).
جدول (٣) قائمة فحص المناخ التنظيمي الابوي في دائرة التقاعد العسكري

ت	مضمون الفقرة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
١	تمتلك الدائرة اهداف عامة محددة من قبل الوزارة .	١٠	10
٢	تضع الدائرة اهداف خاصة ممكنة التحقيق .	١٠	10
٣	يشترك العاملون في الدائرة بعملية صياغة الأهداف الخاصة .	١٠	3
٤	يوفر المدير المباشر جميع المعلومات التي يحتاجها العاملين بما يضمن انجازهم لمهامهم بشكل كامل .	١٠	8
٥	يهتم المدير المباشر بتوفير بيئة عمل آمنة للعاملين في الدائرة .	١٠	8
٦	تحرص الدائرة على الصحة البدنية والنفسية معا لجميع المديرين والعاملين فيها .	١٠	7
٧	يشعر العاملون بأنهم جزء مهم من موجودات الدائرة الثمينة .	١٠	6
٨	يمتلك المديرون معارف وقدرات عالية تسمح لهم بتشخيص المشاكل الفنية مباشرة .	١٠	7
٩	تمارس الإدارة العليا صلاحياتها الرسمية كاملة دون تفويضها للمستويات الأدنى .	١٠	8
١٠	يؤمن العاملون جميعا في الدائرة بأن المدير الأعلى يمتلك خصائص فردية استثنائية تميزه عنه .	١٠	8
الاجمالي		١٠٠	٧٥

يلاحظ من نتائج الجدول (٣) ان المناخ التنظيمي الابوي يطبق في دائرة التقاعد العسكري بنسبة قدرها (٧٥٪) وبالتالي فان نسبة الفجوة في تطبيق هذا النمط من المناخ التنظيمي سيكون قدرها (٢٥٪) مما يستدعي انتباه الادارة العليا وضرورة وقوفها على اسباب تلك الفجوة لمعالجتها في حالة رغبتها بان تهتم بالمناخ التنظيمي الابوي وتطبقه بشكل كامل. وكما موضح في الشكل (٤).

المناخ التنظيمي الابوي



شكل (٤) واقع التطبيق والفجوة لنمط المناخ التنظيمي الابوي في دائرة التقاعد العسكري

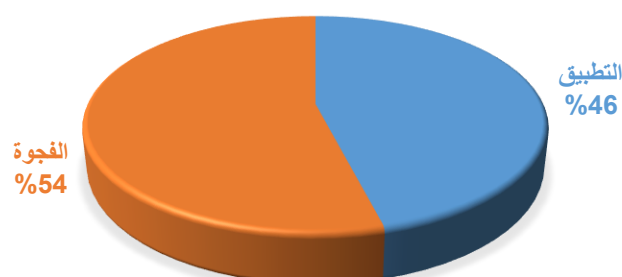
٤- ان المناخ التنظيمي المؤلف معتمد في دائرة التقاعد العسكري ويطبق فيها بشكل ضعيف كما موضح في الجدول (٤).

جدول (٤) قائمة فحص المناخ التنظيمي المؤلف في دائرة التقاعد العسكري

ت	مضمون الفقرة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
١	تمتلك الدائرة نظام علاقات فنية واضح بين الوظائف التي تنفذ في داخلها.	١٠	٧
٢	تحرص الدائرة على إدارة روابط العمل بشكل متميز .	١٠	6
٣	يتعاون العاملون معا في انجاز المهام بشكل ذاتي دون تدخل مديرهم المباشر .	١٠	6
٤	تعمل الدائرة بنظام وقت العمل المرن الذي يسمح للعاملين بتحديد مواعيد حضروهم وانصرافهم بحرية .	١٠	2
٥	يركز المديرون على سيادة جو العائلة الواحدة في الدائرة .	١٠	7
٦	يوجه العاملون اهتمامهم نحو وظائفهم اكثر من طاعتهم لمديرهم في العمل .	١٠	4
٧	يشجع الاعتماد على العمل الفرقي في جميع أجزاء الدائرة .	١٠	5
٨	يواجه المديرون مشكلة ضعف الالتزام الوظيفي في الدائرة .	١٠	2
٩	يشعر العاملون في الدائرة بالراحة النفسية وعدم وجود التوتر وضغوط العمل .	١٠	6
١٠	تعاني الدائرة من صعوبات واضحة في انجاز المهام وتحقيق الأهداف المكلفة بها .	١٠	1
الاجمالي		١٠٠	٤٦

يلاحظ من نتائج الجدول (٤) ان المناخ التنظيمي المؤلف يطبق في دائرة التقاعد العسكري بنسبة قدرها (٤٦%) وبالتالي فان نسبة الفجوة في تطبيق هذا النمط من المناخ التنظيمي سيكون قدرها (٥٤%) مما يستدعي انتباه الادارة العليا وضرورة وقوفها على اسباب تلك الفجوة لمعالجتها في حالة رغبتها بان تهتم بالمناخ التنظيمي المؤلف وتطبقه بشكل كامل. وكما موضح في الشكل (٥).

المناخ التنظيمي المألوف

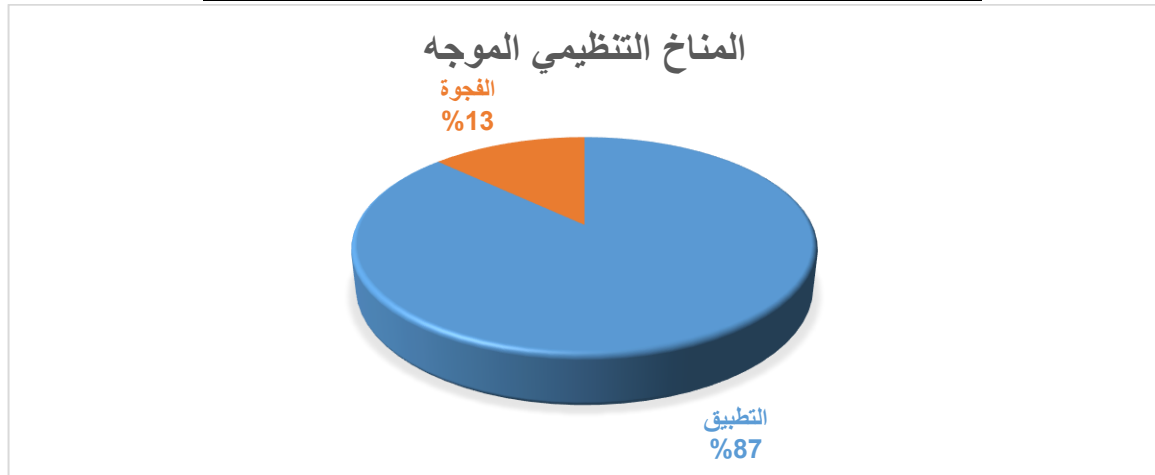


شكل (٥) واقع التطبيق والفجوة لنمط المناخ التنظيمي المألوف في دائرة التقاعد العسكري
٥- ان المناخ التنظيمي الموجه معتمد في دائرة التقاعد العسكري ويطبق فيها بشكل عالي كما موضح في الجدول (٥).

جدول (٥) قائمة فحص المناخ التنظيمي الموجه في دائرة التقاعد العسكري

ت	مضمون الفقرة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
١	يركز المدير المباشر في انجاز المهمة مهما بلغت التكاليف .	١٠	4
٢	تمتلك الدائرة اهداف ومهام ملزمة التنفيذ وغير قابلة للتهاون لأهميتها القصوى .	١٠	10
٣	تستخدم الدائرة بشكل عالي أسلوب العقوبة للسلوكيات الغير مرغوبة .	١٠	10
٤	يلتزم العاملون في لدائرة بالطاعة والامتثال لأوامر مديرهم المباشر .	١٠	10
٥	يوجه المديرين والعاملين انفسهم نحو تحقيق اهداف الدائرة أولا دون التفكير بأهدافهم الشخصية .	١٠	7
٦	تتبنى الدائرة النمط المركزي في الإدارة ويتبع للمركز جميع الفروع في اتخاذ وصنع القرار .	١٠	10
٧	يعاني العاملون في مستويات عالية في الرقابة الإدارية .	١٠	9
٨	تتصف المهام المطلوب إنجازها في الدائرة بالوضوح العالي .	١٠	10
٩	يجري تقييم أداء المديرين والعاملين في الدائرة على وفق مؤشر الإنتاجية الفردية والجماعية .	١٠	7
١٠	يتميز الهيكل التنظيمي للدائرة بعدم التداخل ووضوح المسؤوليات والواجبات .	١٠	10
الاجمالي		١٠٠	٨٧

يلاحظ من نتائج الجدول (٥) ان المناخ التنظيمي الموجه يطبق في دائرة التقاعد العسكري بنسبة قدرها (٨٧٪) وبالتالي فان نسبة الفجوة في تطبيق هذا النمط من المناخ التنظيمي سيكون قدرها (١٣٪) مما يستدعي انتباه الادارة العليا وضرورة وقفها على اسباب تلك الفجوة لمعالجتها في حالة رغبتها بان تهتم بالمناخ التنظيمي الموجه وتطبقه بشكل كامل. وكما موضح في الشكل (٦).



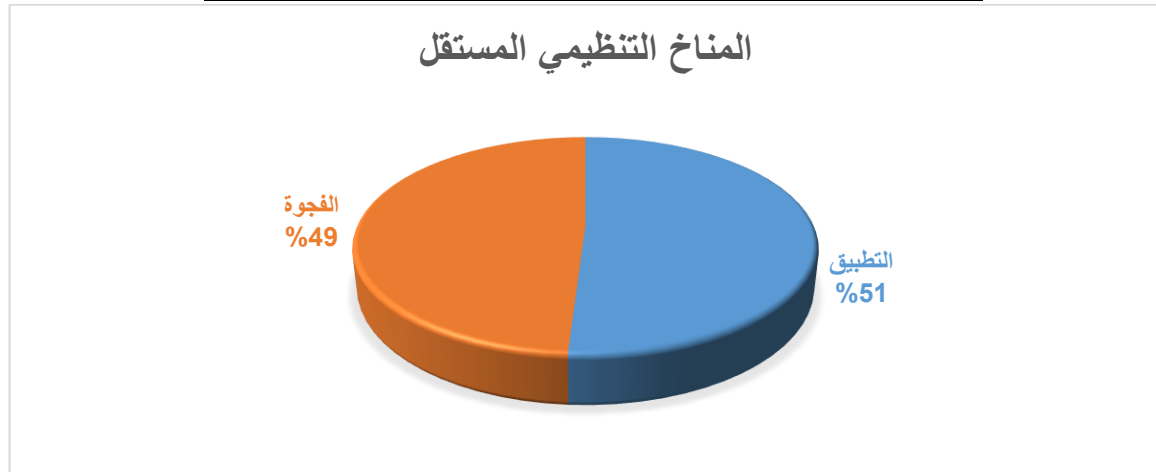
شكل (٦) واقع التطبيق والفجوة لنمط المناخ التنظيمي الموجه في دائرة التقاعد العسكري

٦- ان المناخ التنظيمي المستقل معتمد في دائرة التقاعد العسكري ويطبق فيها بشكل ضعيف كما موضح في الجدول (٦).

جدول (٦) قائمة فحص المناخ التنظيمي المستقل في دائرة التقاعد العسكري

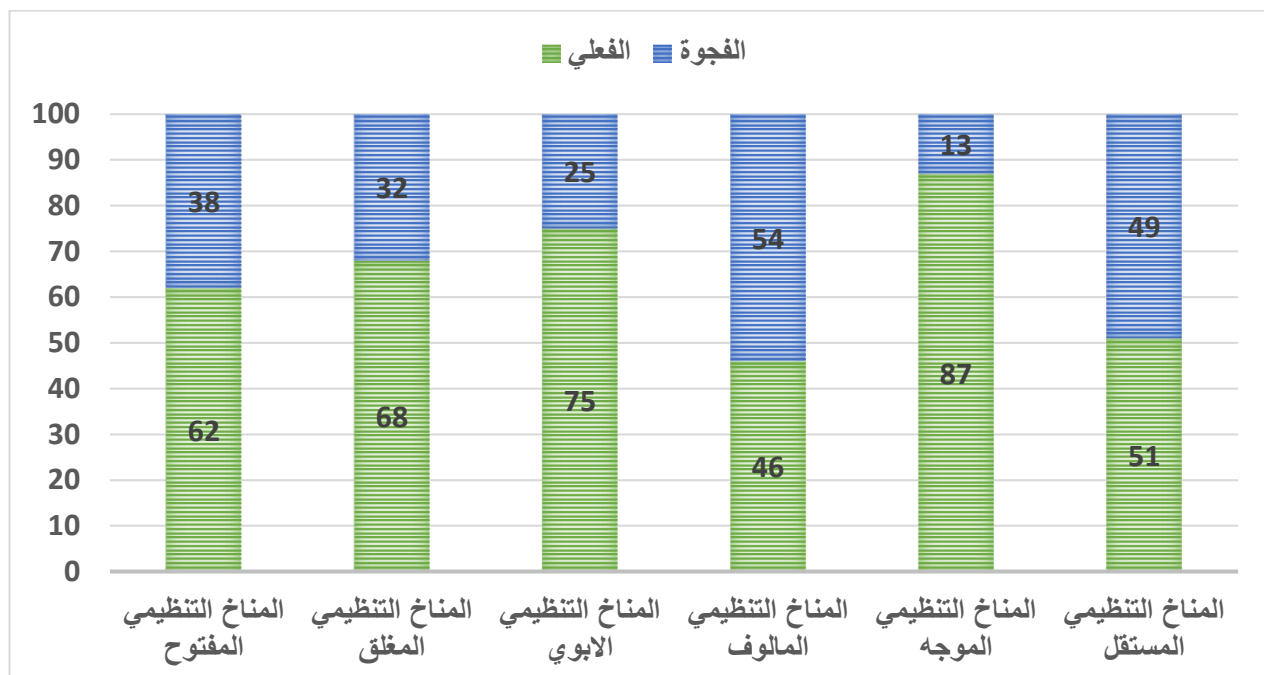
ت	مضمون الفقرة	الوزن المتاح	الوزن الفعلي
١	تنتشر الرقابة الذاتية في الدائرة بين الشعور العالي للعاملين بالمسؤولية والالتزام .	١٠	6
٢	يقوم المدير الأعلى للدائرة بدور المراقب فقط دون التدخل في تفاصيل انجاز المهام.	١٠	4
٣	يحظى العاملون بدرجة عالية من الحرية في أداء العمل .	١٠	5
٤	يجري محاسبة المديرين والعاملين في الدائرة على أساس درجة تقصيرهم في تحقيق الهده او انجاز المهمة .	١٠	10
٥	يتحمل العاملون مسؤولية اختياراتهم الوظيفية كموعدا الاجازة ومدة البقاء داخل العمل.	١٠	3
٦	تنتشر حالات اللامركزية الإدارية في أجزاء الدائرة .	١٠	2
٧	يمكن وصف العاملين في الدائرة بانهم محترفين وليسوا بحاجة الى التوجيه.	١٠	6
٨	ان تنفيذ المهام داخل الدائرة هو مسؤولية العاملين فقط ولن تتدخل الإدارة لكونها تحاسب على النتائج النهائية .	١٠	3
٩	يخول المدير جزءا من صلاحياته الرسمية للمستويات الإدارية الأدنى.	١٠	5
١٠	يقدم العاملون أفكار إبداعية وجديدة بشكل مستمر الى إدارة الدائرة .	١٠	7
الإجمالي		١٠٠	٥١

يلاحظ من نتائج الجدول (٦) ان المناخ التنظيمي المستقل يطبق في دائرة التقاعد العسكري بنسبة قدرها (٥١٪) وبالتالي فان نسبة الفجوة في تطبيق هذا النمط من المناخ التنظيمي سيكون قدرها (٤٩٪) مما يستدعي انتباه الادارة العليا وضرورة وقوفها على اسباب تلك الفجوة لمعالجتها في حالة رغبتها بان تهتم بالمناخ التنظيمي المستقل وتطبقه بشكل كامل. وكما موضح في الشكل (٧).



شكل (٧) واقع التطبيق والفجوة لنمط المناخ التنظيمي المستقل في دائرة التقاعد العسكري

ان انماط المناخ التنظيمي الستة (المفتوح- المغلق- الابوي- الموجه- المألوف- المستقل) متوفرة جميعها في دائرة التقاعد العسكري لكن بنسب تطبيق متفاوتة بما يؤدي الى حصول فجوات متفاوتة ايضا في الدائرة اذ هناك تقصير او ضعف في انماط محددة في مقابل تفوق انماط اخرى وسيادة جوها في التنظيم الداخلي للدائرة. ومما تقدم يتضح اثبات صحة الفرضية الاولى للبحث التي نصها (يتألف المناخ التنظيمي من ستة أنماط هي المفتوح- المغلق- الابوي- المألوف- الموجه- المستقل وهي أنماط متاحة جميعها في دائرة التقاعد العسكرية)، كما يتضح عدم اثبات صحة الفرضية الثانية للبحث التي نصها (يحتل كل من أنماط المناخ التنظيمي الستة مستوى الأهمية نفسه وبقدر متساو في دائرة التقاعد العسكرية) وكما موضح في الشكل (٨).



شكل (٨) واقع التطبيق والفجوة لأنماط المناخ التنظيمي في دائرة التقاعد العسكري

يلاحظ من الشكل (٨) ان الادارة العليا لدائرة التقاعد العسكري تهتم بنمط المناخ التنظيمي الموجه بالمرتبة الاولى وذلك لان طبيعة عمل المديرية تفرض عليها ان تتبع التعليمات الصادرة لها من الوزارة دون ابداء الرأي او الاجتهاد بتنفيذ المهام التي ترتبط بالأعمال التي تنتجها الدائرة. وتهتم الدائرة بنمط المناخ التنظيمي الابوي بالمرتبة الثانية وذلك بسبب اعتماد العمل في المؤسسة الدفاعية على شخصية وكفاءة القائد الاعلى الذي يصدر جميع الاوامر العسكرية واجبة التنفيذ والطاعة. وتهتم الدائرة بنمط المناخ التنظيمي المغلق بالمرتبة الثالثة وذلك لسرية البيانات التي ينبغي ان يجري تداولها بين المدير وموظفيه حتى تصبح معلومات مفيدة لإنجاز مهام الدائرة بشكل صحيح وعادل. وتهتم الدائرة بنمط المناخ التنظيمي المفتوح بالمرتبة الرابعة وذلك لضرورة ان يطلع الموظفين على القرارات المتخذة من مديريهم وان يشاركون في صناعتها لكي تضمن الدائرة التنفيذ

الصائب لتلك القرارات بدون اي تردد من الموظفين لاحقا. وتهتم الدائرة بنمط المناخ المستقل بالمرتبة الخامسة وذلك لخصوصية عمل الدائرة وتقسيم الاعمال فيها الى وظائف ينبغي ان يتم اتخاذ القرارات فيها بشكل عالي الاستقلالية دون تأثير من جهات اخرى داخل الدائرة مثل قرارات تحديد المبالغ المالية التي ينبغي دفعها للمستفيدين وقرارات الفائض من الموظفين في اقسام او شعب معينة وقرارات تمديد وقت استلام الشكاوى للنظر فيها. واخيرا فان الدائرة تهتم بنمط المناخ التنظيمي المألوف بالمرتبة السادسة وذلك لان بيروقراطية العمل وروتين انجاز المهام قد تعود عليه الموظفين وهو جزء راسخ في العمليات التنظيمية التي تؤدي يوميا في الدائرة.

المبحث الرابع: الجانب الاستنتاجي للبحث اولا: الاستنتاجات

- ١- يعد المناخ التنظيمي من المتغيرات البحثية المهمة في مجال ادارة الاعمال عامة وفي مجال السلوك التنظيمي خاصة وهو يرتبط بالجو العام للعمل في داخل المنظمات ويمتلك تأثير كبير في اداء الموظفين وسلوكياتهم ومدى تحملهم لأعباء العمل ومستويات طاعتهم للأوامر المستلمة.
- ٢- ينقذ الباحثون في الادبيات الحديثة على تقسيم المناخ التنظيمي الى ستة انماط هي النمط المفتوح والنمط المغلق والنمط الابوي والنمط المألوف والنمط الموجه والنمط المستقل.
- ٣- يعتبر نمط المناخ التنظيمي الموجه من اهم الانماط المنتشرة في المنظمات ومنها دائرة التقاعد العسكري ولعل السبب يكمن في رغبة الموظفين من المديرين والعاملين في المنظمات ان يستلموا التعليمات من الجهات الاعلى رغبة منهم في تفادي المسؤولية وعدم تحملها في حالة فشل القرارات.
- ٤- يعتمد نمط المناخ التنظيمي الابوي على ما يتمتع به قائد المنظمة من خصائص شخصية وقدرات ادارية ومهارات ومعارف فنية فهو المصدر الاول والرئيس والمرجع الاعلى داخل المنظمة ويتحمل مسؤولية اتخاذ القرارات كافة وحل المشكلات التي ربما تحدث في المنظمة.
- ٥- يحقق نمط المناخ التنظيمي المغلق للمنظمة ميزة الحفاظ على البيانات والمعلومات بين الموظفين وعدم تسربها الى خارج حدود المنظمة ولذلك فهو نمط منتشر في معظم المنظمات الحاضرة.
- ٦- يمكن لنمط المناخ التنظيمي المفتوح ان يعزز صلة المنظمة بمحيطها الاجتماعي فهو يشجع على التفاعل الايجابي بين العاملين والادارة من جهة والزبائن والمنظمات الاخرى من جهة اخرى.
- ٧- ان نمط المناخ التنظيمي المستقل مطبق وموجود في المنظمات الحاضرة ومنها دائرة التقاعد العسكري فهو يعتمد على منح الموظفين حرية اتخاذ القرارات التي ترتبط بإنجازهم للمهام المكلفين بها دون الرجوع لأخذ المشورة وطلب الراي من مديريهم المباشرين.
- ٨- يسمح نمط المناخ التنظيمي المألوف بانتقال الموظفين بين مختلف اجزاء المنظمة كالأقسام والشعب دون ان يواجهوا مشاكل بالتطبيع وعدم التفاعل مع زملائهم في العمل لان هذا النمط يعتمد قواعد العمل المتشابهة في كافة اجزاء المنظمة بغض النظر عن طبيعة المهام المنجزة وحراجتها ولذلك فهو نمط غير منتشر كثيرا وغير معتمد بشكل كبير في المنظمات برغم تطبيقه الضعيف في المنظمة المبحوثة دائرة التقاعد العسكري.
- ٩- ان دائرة التقاعد العسكري تنطبق فيها حالة تعددية انماط المناخ التنظيمي وهي مثال لمنظمات اخرى ربما تنطبق فيها الحالة نفسها، ولعل السبب في ذلك هو ضعف امتلاك الادارة العليا في الدائرة للمعارف التنظيمية وعدم اهتمامها بالمناخ التنظيمي واقتصار تركيزها على كيفية انجاز المهام والنتائج النهائية للوظائف وصولا الى تحقيق الاهداف المطلوبة.

ثانيا: التوصيات

- ١- تشجيع الباحثين على دراسة المناخ التنظيمي وكافة مضامينه والتوسع بعرض الافكار المرتبطة به الى جانب ضرورة ان تهتم المنظمات بهذا الموضوع الذي يمتلك تأثير واضح في تحقيق تلك المنظمات للأهداف التي تسعى اليها.
- ٢- توجد انماط اخرى للمناخ التنظيمي يفترض البحث عنها بالتحليل والاستكشاف فالدراسات الحديثة الغت بعض الانماط القديمة مثل النمط السياسي والنمط السلوكي الذين بإمكان بعض المنظمات الحاضرة ان تطبقهما بما يتناسب مع الظروف البيئية لأعمالها.
- ٣- عندما تقرر الادارة العليا في المنظمة ان تتبنى نمط المناخ التنظيمي الموجه فان عليها ان تختار الموظفين الراغبين بالتوجيه وعدم تحملهم للمسؤولية لضمان نجاح هذا النمط.

٤-ينبغي ان يتصف القائد الاعلى للمنظمات وبضمنها دائرة القواعد العسكري بمهارات استراتيجية تسمح له بالتفوق وتمكنه من التأثير المباشر في الموظفين كافة، لذا يجري اخضاع القادة الى دورات تدريبية تطويرية الى جانب تشجيعهم على اكمال دراستهم للحصول على مستويات تأهيل اعلى بما يسمح لهم بامتلاك القدرة على التوجيه الافضل لكافة الوظائف في منظماتهم.

٥-يمكن للمنظمات التي تتصف اعمالها بالسرية والحرجة ان تتبنى نمط المناخ التنظيمي المغلق لما له من مزايا تحتاجها تلك المنظمات وتضمن لها عدم دخول موظفين جدد لديهم ارتباطات مع المنظمات المنافسة او خروج موظفين من المنظمة ليس لديهم ولاء عالي لها بما يشجعهم على افشاء اسرارها كحالات الفشل واخطاء العمل.

٦-عندما تتحمل المنظمة المسؤولية الاجتماعية وتسعى لاعتبارها كالتزام تنظيمي راسخ فان عليها ان تلجا الى تبني نمط المناخ التنظيمي المفتوح لما يوفره هذا الجو من علاقات ايجابية ومتعددة بين الموظفين فيها والجهات الاخرى التي لا تنتمي للمنظمة.

٧-ضرورة اعداد وتطوير الموظفين في المنظمة التي تتبنى نمط المناخ التنظيمي المستقل حتى تضمن المنظمة صحة ودقة القرارات المتخذة فيها والتي تعتمد بدرجة الاساس على المعارف التي يمتلكها الموظفين الى جانب ضرورة اعتماد المنظمة على فرق العمل المستقلة في عدة مجالات مثل المشتريات والتدقيق والتحقق بما لا يسمح بتدخل القائد الاعلى للمنظمة في قراراتهم فهم اصحاب الصلاحية الاكبر في هذا المجال وفق نمط المناخ التنظيمي المستقل.

٨-تستطيع المنظمة التي لا تواجه مستوى اعلى بالمنافسة او التي تتشابه وحداتها التنظيمية من حيث الوظائف مثل منظمات التدقيق المالي او المنظمات الاستشارية القانونية ان تتبنى نمط المناخ المؤلف بحيث ان يتوفر جو العمل نفسه في كافة اجزاء تلك المنظمات الى جانب امكانية اعتماد التدوير الوظيفي بشكل سهل دون حدوث صراعات او مشكلات بسبب انتقال الموظف من عمل الى عمل اخر داخل المنظمة نفسها.

٩-بالرغم من تميز كل نوع من انماط المناخ التنظيمي بمجموعة من الخصائص والمقومات الا ان ذلك لا يمنع ان تعتمد المنظمة الواحد مزيجا من تلك الانماط في داخلها ويعتمد ذلك على طبيعة المهام المنجزة والاهداف المطلوب تحقيقها ودرجة الحرجة والاهمية التي تتطلبها.

قائمة المصادر

اولا: المصادر العربية

١-الزهراء، بن صافية فاطمة (٢٠١٤) "المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لصناعة السيارات الصناعية بالروبية"، **مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات**، المجلد (٢)، العدد (١)، ص: ٣١-١.

٢-بولوداني وقيرة، خالد بوشارب، اسماعيل (٢٠١٦) " المناخ التنظيمي: الفكر، والعوامل المؤثرة في النشاط"، **مجلة مقاربات**، المجلد (٤)، العدد (٣)، ص: ٣٠٠-٣١٦.

٣-حدة، بسكر (٢٠١٩) "المناخ التنظيمي: المفهوم والمحددات الداخلية والخارجية والنتائج"، **مجلة علوم الإنسان والمجتمع**، المجلد (٨)، العدد (٦)، ص: ١٥٥-١٧٠.

٤-فريد، حمادي (٢٠٢٣) "المناخ التنظيمي في المنظمة ، العناصر والعوامل المؤثرة فيه"، **مجلة المعيار**، المجلد (٢٧)، العدد (٣)، ص: ٥٨٦-٥٩٩.

٥-صبيرة، زيتوني (٢٠٢٥) "العوامل البيئية والتنظيمية وتأثيرها على القيم الأخلاقية في المؤسسات الحديثة"، **مجلة دفاتر البحوث العلمية**، المجلد (١٣)، العدد (١)، ص: ١-١٨.

٦-عطيط وهادف، سفيان بو، رانية (٢٠١٨) "العوامل البيئية والتنظيمية والشخصية المؤثرة في تكوين خصائص المناخ التنظيمي"، **مجلة ابلنزا للبحوث والدراسات**، المجلد (٣)، العدد (١)، ص: ٣٩٣-٤٠٩.

٧-عمامة وصافية، اسماعيل بو، فاطمة الزهرة بن (٢٠١٦) "ضغوط العمل: مصادرها وآثارها النفسية والجسدية والسلوكية والاجتماعية"، **مجلة دفاتر علم الاجتماع**، المجلد (٤)، العدد (٢)، ص: ٢٨١-٣٠٩.

٨-مروة وحليمة، سلامي، لغريب (٢٠٢٥) "الدافعية الداخلية والخارجية: المفهوم والأسس النظرية والعوامل المؤثرة"، **مجلة جسور المعرفة**، المجلد (١١)، العدد (٣)، ص: ٢٢٣-٢٤٠.

ثانيا: المصادر الاجنبية

9. Jassim, Sarmad Hamza (2023) "Relationship of Social Marketing with Product Positioning: A Field Study in Iraqi State Company of Fertilizers Industry", Galaxy International Interdisciplinary Research Journal, Vol. (11), No. (3), P:342-356.
10. Jassim and Rasin, Sarmad Hamza, N. A. (2025) "Analyzing Social and Demographic Influences for Behavioral Buying: A Case Study in Iraqi General Company for Foodstuff Trading." IAR Journal of Business Management, Vol. (6), No. (2), P:1-6.
11. Jassim and Rasin, Sarmad Hamza, N. A. (2024) "THE PSYCHOLOGICAL FACTORS AFFECTING BEHAVIOR OF INDIVIDUAL BUYERS: A CASE STUDY IN GENERAL COMPANY FOR CENTRAL MARKETS OF IRAQ", World Economics & Finance Bulletin (WEFB), Vol. (40), No. (1), P:38-48.
12. Jassim and Oleiwi, Sarmad Hamza, H. Q. (2025) "ORGANIZATIONAL LEARNING REQUIREMENTS IN INDUSTRIAL COMPANY: A CASE STUDY IN AL-FURAT GENERAL COMPANY FOR CHEMICAL INDUSTRIES", International Journal of Studies in Business Management, Economics and Strategies, Vol. (4), No. (1), P:57-69.