

## (11) مفهوم المناخ (الجو) (Concept of Climate)



الافراد لهم امزجة وشعور - كلنا يعلم بذلك. عليه المشاة (المؤسسة) لها ايضا ذلك، ونحن ندعو (نسمي) ذلك المناخ (الجو). الاغراب دائما يشعرون ويحسون بالمناخ (الجو) احسن من المجموعة نفسها. قد يخبرون المناخ (الجو) بانه سالم او غاضب او مشحون او مشدود او قوي او ذا سرعة عالية. اذا كان مناخ (جو) المجموعة واحدا من التهديد او الهجوم، الافراد يحسون برد فعلهم الخاص من الخوف او الرغبة في الانسحاب، حتى ولو انهم لا يستطيعون ان يفهموا المناخ (الجو).

مناخ (جو) المجموعة هو نبرة الشعور المسيطرة في المجموعة (على سبيل المثال خاصية بقاءهم مع بعض). الافراد يحسون المناخ (الجو) من خلال رد فعلهم العاطفي الخاص. للمجموعة كي تقوم بتشخيص او تسمي المناخ (الجو)، كل شخص عليه ان يقدم تقريرا ويشارك بملاحظاته عن سلوك المجموعة. اذا كان كل واحد وبوضوح وامانة قد قدم تقريرا بهذه الملاحظات، المجموعة يمكن ان تنتظر في الملاحظات المتفق عليها لنمط سلوكها. من هذا التركيب يمكنهم من عمل بيان مناخ (جو) المجموعة. مثلا، في مجموعة من عشر، ثلاثة اشخاص يقولون انهم يلاحظون اشخاصا يجادلون. ثلاثة يقدمون تقريرا بانهم لاحظوا اشخاصا يقاطعون كل الاخر بينما اربعة فقط قدموا تقريرا بانهم شاهدوا اشخاصا ينسحبون بعدم مشاركتهم بينما الاخرون يشغلون انفسهم بالصراع بشدة مع الشعور هكذا مثل الامتعاض والام. قد يكونوا قد صنفوا المجموعة بانها ذا مناخ (جو) عالي المخاطر ينشأ من منافسة ضارة او غاضبة.

### طموح المجموعة: (Group Aspiration).

في نفس الوقت، قد يكون للمجموعة او قد تكون المجموعة قادرة لتطوير طموح مشترك عن كيف تريد ان يكون مناخها (جوها). هي مثل الافراد بالضبط، لهم قيمهم التي تقدم مثلا اعلى عن ماذا يريدون ان يكونوا، فالمجموعات يمكن ان تفعل نفس الشيء من القيم العامة المشتركة التي تخلق دافعية لتحسين المناخ (الجو).

اذا كان اعضاء المجموعة يستطيعون مشاركة ملاحظاتهم عن سلوك كل لالاخر، يعكسون سويا ويصنفون مناخ (جو) المجموعة، انهم تعلموا بانهم يشاركون شعورا بعدم الاشباع. فوق الانعكاس، اعضاء المجموعة سوف

يشيرون بانهم سوف يحبون المناخ (الجو) الذي يشعرون فيه بانهم سالمون واكثر امانا واكثر قدرة على التعبير عن انفسهم بدون الهجوم على الاخرين. هذه المجموعة تطمح في تلك النقطة في مناخ (جو) يوصف بالدعم المتبادل.

### القواعد او القيم المؤثرة: (Norms or Operative Values).

لتغيير مناخ (جو) المجموعة، قواعد المجموعة (او القيم المؤثرة) يجب ان تتغير. القواعد هي قواعد المجموعة الضمنية التي تعمل بها المجموعة. الاعضاء يكتفونها فرديا والاشخاص نادرا ما ينحرفون من هذه القواعد باندفاع ومن جانب واحد بدون الحصول على رد فعل سالب او قسري. في المجموعة، القواعد الضمنية تقول "اظهار العواطف هي علامة للضعف". في ذلك المناخ (الجو)، الافراد نادرا ما يظهرون العواطف. اذا فعلوا، المجموعة سوف تحاول السيطرة على العواطف، (خفض النبرة، تفسيره بعيدا، او اظهار عدم الموافقة بوضوح)، او ان ينسحب الفرد الى ان يعيد هو او هي السيطرة. المجموعة تفعل ذلك بهذه الاشياء مثل تغيير الموضوع او النقاش او الصمت ولا احد يظهر اي رد فعل، اعضاء المجموعة يتراجعون عن الاتصال بالنظر مع الافراد العاطفيين، او يترك الاشخاص الحجره. الناس نادرا ما يحددون هذه القيم المؤثرة مباشرة. انهم يكتشفونها من نمو السلوك وسط الافراد. اذا لاحظ الاعضاء انه في كل زمن، نقطة الاختلاف او عدم الاتفاق ترتفع بين اثنين من اعضاء المجموعة، باقي المجموعة تتدفع بقلق لتغيير الموضوع للتاكيد للشخصين بان وجهات نظرهما ليستا في نزاع وانهما حقيقة يعينان نفس الشيء، او ان الفرق قد كان مشكلة متشابهة، وعليه الملاحظون قد يستدلون بان القواعد القوية في هذه المجموعة طلبت بان يغطي الاعضاء ويتجنبون او يجعلون الاختلافات منسجمة مع التكاليف.

في هذه الحالة، اعضاء المجموعة يشاركون التأثير لا اراديا او بالتوقعات الضمنية المتبادلة.

### تغير المناخ (الجو) بتغير القواعد: (Changing Climates by .Changing Norms)

المجموعة يمكن ان تغير المناخ (الجو) بواسطة:

- 1- تحديد المناخ (الجو) الحالي.
- 2- تطوير رغبة عامة لمناخ (جو) جديد.
- 3- تحديد القيم المؤثرة في المجموعة التي تولد مناخ (جو) اقل رغبة فيه.

**المجموعة تفعل ذلك بواسطة:**

- ا- ان يقوم اي فرد بتسجيل السلوك والملاحظة، والبحث عن نمط السلوك.
  - ب- استدلال القاعدة او التوقع العام الذي يشكل اساس النمط.
  - 4- هذا يجعل القواعد تصل الى المستوى الارادي وعليه المجموعة تبدأ في تجميع السيطرة على مناخها (جوها).
  - 5- المجموعة تطرح السلوك الذي تريد تغييره او انها تحدد القيم الجديدة والتوقعات التي يريدون خلقها.
  - 6- المجموعة لا تغير المناخ (الجو) ببساطة بمشاركة وتطوير الوعي والامساك بالرغبات العامة.
- الافراد يجب ان يغيروا سلوكهم نحو الاعضاء الاخرين واحداث المجموعة لتغيير المناخ (الجو). ما لم يغير الاشخاص سلوكهم الخاص، مناخ (جو) المجموعة لا يمكن ان يتحسن.

## انواع المناخات (الاجواء): (Types of Climate).

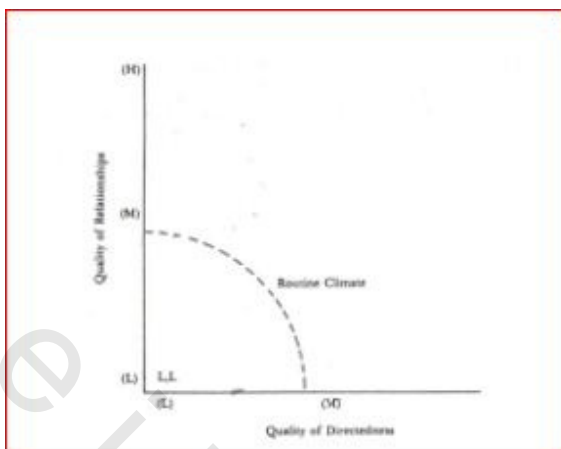
خمس أنواع من المناخات (الاجواء) تسود داخل المجموعات. معظم المجموعات تتحرك خلال هذه الانواع من المناخات (الاجواء) في درجات مختلفة من تطورها وبلاستجابة لكل من الضغوطات الخارجية والداخلية. في بعض الاوقات انها تتعلم بالاختيار من كل مناخ (جو) نسبيا الشكل الصرف، ولكن في الغالب ان المناخ (الجو) مختلط من اثنين او اكثر من الاشكال الخمسة.

### ثلاثة اشياء تحتاج للتحديد:

- 1-الانواع الخمسة من المناخات (الاجواء).
- 2-القواعد (القيم) التي تعمل عموما في كل مناخ (جو)،
- 3-نمط السلوك الذي يصاحب اي قيمة.

## 1- المناخ (الجو) الروتيني (م، م): (Routine Climate (L,L)).

المناخ (الجو) الروتيني (م، م) يبين خصائص أنشطة العمل العشوائية والفائرة الشعور واللاشخصية. عدم الثقة والخوف وعدم الامان والمنافسة والعمل العدائي والتهديد عموما علامة للعلاقات الندية. انهم يرون ذلك في المواقع السلطوية بالشك والغيرة والخوف. العاملون يقتربون من العمل نفسه بأسلوب غير ملزم ولا مبالي لانهم يرونه غير متحد ولا معنى له ويستحق القليل اكثر من ان يحدث من خلال الحركات. ليس كل الموظفين يصلون الى هذا المناخ (الجو) بنفس الطريقة. للبعض، هذا المناخ (الجو) يقدم "امان" نسبي ويتطلب توظيفا بسيطا من طرفهم. بينما كثير من الاشخاص سوف يهربون بالجهود المبذولة لتغيير هذا المناخ (الجو)، الاخرون سوف ينظرون اليه مثل "اصطدام المركب".

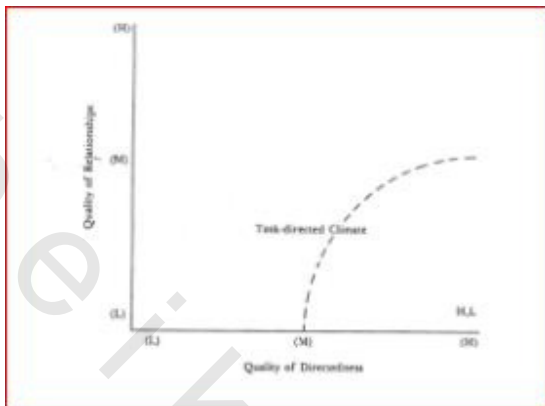


## 2- المناخ (الجو) الموجه للعمل: (Task Oriented Climate).

المناخ (الجو) ذو التوجه للعمل له مقولة "قم بانجاز العمل بطريقة صحيحة في المرة الاولى". انشطة العمل المنتظمة والمنظمة تحدد هذه المجموعة. هم باستمرار يقيمون انفسهم للوصول الى الفعالية العالية. القادة يمارسون درجة عظيمة من السيطرة على ومتى ينجز العمل وهم يضغطون للوصول الى عملية الاتساق. انهم يهدفون للحصول على وتطبيق المهارات العالية المصقولة المطلوبة لانجاز العمل.

الاشخاص في هذا المناخ (الجو) عموما يشعرون بان لهم وظائف مهمة وهم يشقون معظم اشباعهم من فعل العمل جيدا. مستوى المهارة (البراعة) وحزق العمل جزئيا يحدد الكفاءة. القدرة على الانتاج تحدد مرتبة العاملين. التركيز على الانتاج غالبا ما يقود الى المنافسة ويترك العواطف معزولة. انهم يخافون الاستكثار والرفض والوقوع في الاخطاء.

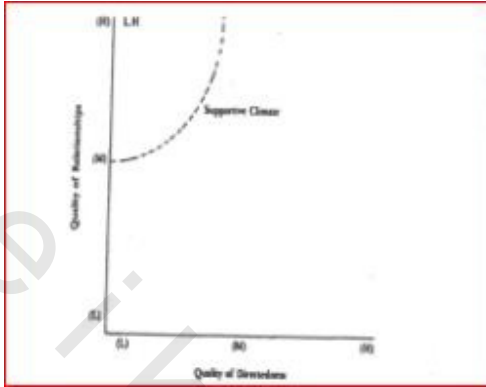
هذه العواطف غالبا ما تقود العاملين ليصيروا مختلفين واقل احتمالا لمشاركة كل للاخر.



### 3- المناخ (الجو) الداعم: (Supportive Climate).

المناخ (الجو) الداعم يميز بتبادل الدفء والتجانس والاهتمام وسط اعضاء المجموعة. في هذا المناخ (الجو) انهم لهم اهتمامات متقاطعة حول جرح شعور الشخص. في الجهد المبذول لتعزيز واصلاح تماسك المجموعة، هم يقللون النزاعات الشخصية او يتجنبونها. الأشخاص عموما يستجيبون كل للاخر كمتساويين مع قليل من الرسميات متضمنة في العلاقات. انهم يقللون الفوارق في مستوى المهارات والتعليم والمنافسة. احتياجات العمل والانشطة لها اهمية قليلة في المناخ (الجو) الداعم والمجموعة غالبا ما تشعر بانها تهدد تماسك بقية المجموعات. حالا الانشطة المدارة في هذا المناخ (الجو) تركز بشكل كبير على اشباع حاجات الافراد عندما يؤدون الاعمال. اذا كان العضو يشعر بعدم الاشباع، المجموعة عموما تبذل مجهودا تجاه تغيير العمل لملاءمة

احتياجات الفرد بدلا من التركيز على احتياجات العمل ووضع المطالبة على الفرد ليتغير .



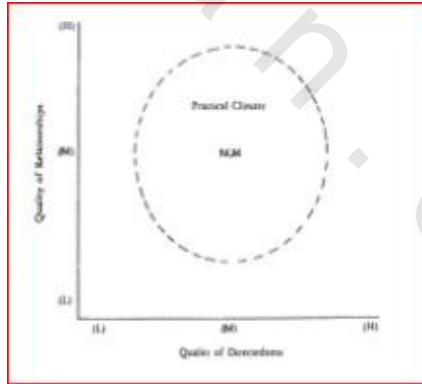
#### 4- المناخ (الجو) العملي: (Practical Climate).

التعاون والعلاقات الاجتماعية تميز هذا المناخ (الجو). هذا يعني بانهم يصلحون العلاقات في المستوى الذي يسمح للأشخاص للتفاوض مع الآخرين ويعملون مساومات حول من سوف يعمل ماذا ويعملون تلك الوعود التي تترك معظم الأشخاص يشعرون بوضوح بانهم جيّدون عندما يفعلون عملا مناسباً بوضوح.

في هذا المناخ (الجو) الاعضاء يحتاجون ماذا يريدون ان يفعلوا ومن ثم وضع بناء للعمل تبعاً لذلك. بعض الأشخاص قد يتجنبون قليلاً خارج الشكل (مثلاً اخذ الواجب الذي لا يرغبون في فعله)، وكل من خلال المساومة والابدال، انهم يصلون الى تسوية من بعض النوع سهلة الانقياد.



في هذا المناخ (الجو) يرى الاعضاء النزاعات كأنها "حقائق الحياة" التي يحلها الفرد ما لم يؤثر الصراع في معظم المنشأة (المؤسسة). اذا حدث هذا، انهم يعملون سويا لحله. واذا لم يفعلوا، عليه فان الفرد (او ائتلاف من الافراد) يطورون بعض المساومات تكون كافية لجذب الاخرين لكي يتغيروا. هذا النوع من الائتلاف يسمح بتطوير قليل من العلاقات اللصيقة وسط المجموعات المنتشرة من الافراد داخل المنشأة (المؤسسة). الاشخاص غالبا ما يميزون اكثر بهذه المجموعة الوثيقة الندية من ما يفعلون مع كل المنشأة (المؤسسة). هذه الجيوب الصغيرة من المصالح المخولة، تتطلب من الاشخاص اصلاح اتصال كاف مع بعضهم البعض لمعرفة ما اذا كان كل واحد كفاء له، وبعد، هم يشعرون بالحاجة للمحافظة على مسافة حتى يكون لهم موقف مساومة قوي اينما ومع من يحتاج.



## 5- المناخ (الجو) الهادف: (Purposive Climate).

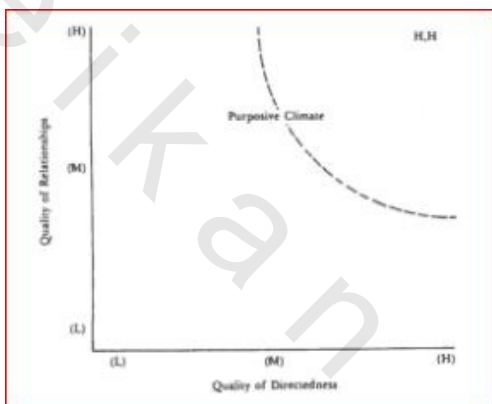
حياة المشاة (المؤسسة) العملية اليومية ترى التسويات (الاثنين، نوعية العلاقات وحذق (براعة في) العمل) مهمة وضرورية. ما يفعله يبدوا واضحا، بينما لماذا لا يفعلون ذلك. الاعضاء لهم توقعات قليلة عن ماذا سيكونون، لان "لماذا" مختلف عند كل فرد ويبقى غير مشترك بينهم. نشاط العضو الاكثر اشرفا، مفتوح للتقييم المشترك ويؤثر في ويميز المناخ (الجو) "الهادف". الاعضاء المنشأيين (المؤسسين) لهم شعور قوي بالمقصد العام وقد طوروا التزاما قويا لذلك المقصد وكل للآخر. لقد التزموا ليكملوا احتياجات المنشأة (المؤسسة) مع احتياجات الاعضاء. العمل خارج هذا المقصد، الاشخاص في هذا المناخ (الجو) يمكنهم تحدي كل الاخر بوضوح، يقبلون الفوارق بين انفسهم كقوة بدلا من مهدد، وتدعم وتتعلم من الاخر بدون خوف من ان يروا بانهم ضعفاء او غير اكفاء. انهم يتصورون النزاعات كفرص للمواجهة حتى يمكن ان ينموا بدلا من تجنبها او التمويه من فوقها.

الناس عموما يتعلمون باختيار المناخ (الجو) الهادف كمثير وذا معنى وكمحترر ولكنه كثير المطالب بعد. هم غالبا ما يخبرون دورات من الاتفاق وعدم الاتفاق وسط اعضاء المنشأة (المؤسسة) التي، بدلا من تهديدهم، تتركهم بالشعور بالقوة (النفوذ) والاحترام لانفسهم وكل نحو الاخر.

ليس كل الناس يخبرون المناخ (الجو) الهادف كمنهج وكوسيلة للنمو. المطالبة بتكامل احتياجات العمل والاشخاص يمكن ان تترك الكثيرين، خاصة ان كانوا يتحركون في المناخ (الجو) الهادف بخبرة طويلة ومقنعة في اي من المناخ (الجو) الداعم او مناخ (جو) الاشراف على العمل. ليس كل واحد يمكن ان يكون منفتحا لطموحه الشخصي بالعلاقة مع

مقاصد المنشأة (المؤسسة) بالاسترجاع من الاخرين فيما يتعلق باحتياجات تعلمهم والمسئوليات التي تاتي من الاعتماد على بعضهم البعض.

ومع ذلك، في هذا المناخ (الجو) الداعم المتبادل كل للاخر ونمو الشعور بالغرض العام يساعد العلاقات الشخصية وانشطة العمل لآخذ معنى اكبر وشعورا عظيما بالتكامل. في هذا المناخ (الجو) الاشخاص يمكن ان يكونوا فخورين بكل من نوعية علاقاتهم ونوعية ما ينتجونه سويا.



تمرين: استبيان مناخ (جو) المنشأة (المؤسسة): (Organizational Climate Questionnaire)

- علماء النفس في السلوك حددوا بان لكل منشأة (مؤسسة) مناخ (جو):
- خلق بواسطة الاهداف والاستراتيجيات والسياسات.
  - شكل بشخصية الادارة والطرق التي يوجه به الاشخاص المسئولون المنشأة (المؤسسة).

مناخ (جو) المنشأة (المؤسسة) ايضا يؤثر في اساليب المديرين في التعامل مع الاشخاص الذين هم يديرونهم. اذا كان المديرين يعملون في منشآت (مؤسسات) ذات سياسات واهداف وممارسات تعامل العاملين كناس، من السهل للمدير بان يعامل مرؤوسيه تبعاً لذلك. واذا كان في الجانب الاخر، المديرين يعملون في المنشأة (المؤسسة) التي تعامل الاشخاص كتروس في العجلات او في الالات، يميل المديرين لمعاملة مرؤوسيههم بنفس الطريقة. هذا لا يعني بان المديرين يمكن ان يستخدموا المنشأة (المؤسسة) كمبرر لعدم فعل الاحسن عند ادارة الناس. انهم يحتاجون لفهم مناخ (جو) المنشأة (المؤسسة) لشحذ مهارات الاشخاص وتقديم القيادة الادارية وتجديد المنشأة (المؤسسة).

1- ضع في قائمة خمس مصطلحات او عبارات لشرح منشآتك (مؤسستك)، بالتركيز الخاص على الخصائص التي في الاشخاص. قد ترغب في اختبار القبول العام وسريان هذه المصطلحات او العبارات بمناقشتها مع عاملين شركاء. هذه الخصائص يمكن ان تكون:

- (1) عشوائية وبدون هدف ولا مبالية ولا شخصية.
- (2) اسلوب اداري ديكتاتور/ديمقراطي (المشاركة).
- (3) عمل عال التنظيم والتركيز والاتساق (التمائل).
- (4) مكان عاصف للعمل، في هيجان باستمرار.
- (5) الاشخاص دافئون ومتجانسون وغير متنافرين ومهتمون.
- (6) عدم الثقة والعداء والتهديد ملحوظ (واضح).
- (7) مستجيبة للفروقات والاحتياجات البشرية.
- (8) بطيئة في تحسين المنافع وظروف العمل.

(9) الشعور القوي بالغرض العام والالتزام بذلك الغرض متجانسا.

(10) الشد والنزاعات تواجه بوضوح او لا تواجه بوضوح.

افادتك:

الخصائص:

2- ضع في قائمة خمسة قيم سلوكية او قيم مؤثرة غير مكتوبة، غالبا غير معبر عنها، ولكنها عموما قواعد مقبولة.  
مثلا:

1- تجنب مواضيع معينة.

2- سلوك معين مقبول في الاجتماعات.

افادتك:

القيم:

3- بين ما اذا كانت العبارات التالية تصف المناخ (الجو) الجاري في منشأتك (مؤسستك) كما ترى وتخير ذلك. من بعد اسال نفسك ماذا تعتبره المناخ (الجو) المثالي.

البيان	بالتاكيد نعم	من المحتمل نعم	مشكوك فيه	من المحتمل لا	بالتاكيد لا
ا- قيادة المنشأة (المؤسسة) واضحة وداعمة وتراعي مشاعر الاخرين.	( )	( )	( )	( )	( )
ب- الادارة تضع ما تجب وما لا تجب	( )	( )	( )	( )	( )

					بالإضافة الى مهارات المؤوسيين فى الاعتبار.
	0	0	0	0	ج- الوظائف والاعمال تميز باختلافها وتحدياتها ولها معنى ومقنعة.
	0	0	0	0	د- المنشأة (المؤسسة) لا تدفع لدعم الأشخاص بنوعية عالية الجودة من المعدات والتسهيلات الطبيعية والخدمات الداعمة لكي ترفع قدرات المؤوسيين واستخدامها بفعالية.
	0	0	0	0	هـ- الأشخاص في المنشأة (المؤسسة) في كل المستويات عموما تم تحضيرهم جيدا في المعرفة والمهارات في مجال عملهم وهذه القدرات مستخدمة (مستغلة).
	0	0	0	0	و- المنشأة (المؤسسة) تقدم فرص للتعليم والتدريب لرفع قدرات الأشخاص وللمساعدة

					في رفع المهنة والنمو الشخصي.
	()	()	()	()	ز- المرؤوسيين يتم استشارتهم ويشاركون في اتخاذ القرارات حول الاهداف وطرق فعل الاشياء في المنشأة (المؤسسة).
	()	()	()	()	ل- المنشأة (المؤسسة) مفتوحة للتغيير وتشجع الاشخاص لاقتراح طرق لتحسين كل من نوعية وفعالية العمل.

4- بعد التفكير الفردي، نفسك "ماذا انا فاعل بكل من هذه العبارات؟" (بعد فعل هذا بنفسك، شارك ذلك مع المجموعة).

مثلا:

- أ- هل انت حقيقة واضح وداعم ومراع لمشاعر الاخرين؟  
 ب- هل تراعي ما تحب وما لا تحب بالاضافة لمهارات مرؤوسيك عندما تقوم بتوزيع الواجبات؟  
 ج- هل اعمالك مميزة بالتنوع والتحدي معنا واقناعا (اشباعا)؟  
 د- ماذا تعتقد الاعضاء عموما يعتبرونه كصورة (ايقونة) مستقبلية للمنشأة (المؤسسة).

- ما هي الصورة المتوقعة لمنشأتك (مؤسستك) في المستقبل؟
- كيف ينقل العاملون ذلك بصورة جيدة؟

- هل هو يحركك؟ باي طريقة؟
- هـ- كيف تعتقد فعليا ان منشاتك (مؤسستك) مقارنة بماذا يجب ان تكون؟ اكتب افادتتك.
- و- ما هو التغيير الكبير الذي تعتقد بانه سوف يجعل منشاتك (مؤسستك) اكثر فعالية؟
- لماذا تشعر بان منشاتك (مؤسستك) تحتاج لهذا التغيير؟
- ما هو الدعم في المنشاة (المؤسسة)، الذي تراه لهذا التحسين؟