

من المناخ إلى الثقافة التنظيمية

From climate to organizational culture

أ.فارس قاطر

أستاذ مساعد

جامعة تبسة

Fares.gater@gmail.com

د.فريد راهم

أستاذ محاضر

جامعة تبسة

rahemfarid@yahoo.com

تاريخ النشر: 2017/09/01

تاريخ القبول: 2017/08/22

تاريخ الإرسال: 2017/05/16

ملخص:

مفهوم المناخ التنظيمي ينسحب على مجموعة من المفاهيم المتفاعلة تحت مظلته، والتي تتداخل مع مفاهيم الثقافة التنظيمية، وهذه الدراسة هدفت الى البحث في الاصول المؤسسة لكلا المفهومين ومحاولة المقارنة بينهما. وقد توصلت الى ان المفهومين متداخلين بشكل جلي، ولهما أثر كبير على سلوكيات العاملين، ومن ثم يتضح أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة، أما الثقافة التنظيمي باعتبارها أكثر شمولية فتمثل هويتها.

الكلمات المفتاحية: المناخ التنظيمي، الثقافة التنظيمية

Abstract:

The concept of the organizational climate is based on a set of interactive concepts under its umbrella, which overlap with the concepts of organizational culture, and this study aimed to research the origins of both concepts and try to compare them. The two concepts are clearly intertwined and have a significant impact on the behaviors of the workers. It is thus clear that the organizational climate is the personality of the organization, and the organizational culture as a more comprehensive one is its identity.

Key Words : the organizational climate, the organizational culture.

لقد أفرزت الأبحاث في مجال السلوك البشري في المنظمات بعض الحقائق السلوكية التي تؤكد أن السلوك مُخرج لمجموعة مؤثرات يتفاوت وزن تأثيرها، ومن ثم يمكن التحكم في هذا السلوك والتنبؤ به انطلاقاً من إدارة العوامل المؤثرة فيه. وعليه، فإن دراسته في أي منظمة تصبح من الأهمية بمكان لضمان توافق مخرجات هذا السلوك مع توقعات المنظمة وأهدافها. ويعتبر المناخ التنظيمي أحد أهم مؤثرات السلوك التنظيمي؛ إذ يعبر عن ظروف العمل والعوامل المحيطة به، إضافة إلى أسلوب التعامل وكيفية تفاعل القوي البشرية الموجودة في المنظمة، وانطلاقاً من هذا يؤثر المناخ التنظيمي على العملية الإدارية وسلوك العاملين في التنظيم. وتتضح أهميته نتيجة لتأثيره وتأثره بمتغيرات تنظيمية أخرى، ويتجلى ذلك من خلال العلاقة التفاعلية بين المورد البشري وتصورات المبنية على تجربته وثقافته ومعرفته من جهة والبيئة التنظيمية المحيطة به من جهة أخرى. وهذا ما يفرض على كل منظمة أبعاداً وأنماطاً مختلفة للمناخ التنظيمي السائد فيها يميزها عن غيرها من المنظمات.

ويتداخل مفهوم المناخ التنظيمي مع مجموعة من المفاهيم القريبة منه خاصة مع الثقافة التنظيمية، حيث أن كثير من الكتابات لا تفرق بين المصطلحين في غموض شائع، فقد ظهرت دراسات متعددة حول المناخ التنظيمي شأها بعض الخلط وعدم الاتساق، سواء من حيث الوحدة التحليلية أو إجراءات البحث ومنهجها وحتى التداخل المفاهيمي. وسيتم في هذا المبحث توضيح الفروقات التحليلية والنظرية فيما يتعلق بين كل من المناخ النفسي والمناخ التنظيمي من ناحية الوحدة التحليلية، وبين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية من الناحية المفاهيمية.

وهو ما يقود إلى طرح السؤال التالي:

ما هي الفروق الرئيسة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية؟

يمكن تقسيم هذا السؤال الرئيس في الأسئلة الفرعية الآتية:

- 1- ما هي الوحدة التحليلية للمناخ التنظيمي؟
- 2- الفرق بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي؟
- 3- ما هي علاقة المناخ التنظيمي بالثقافة التنظيمي؟

أولاً. الوحدة النظرية والمستوى التحليلي

بالرغم من الدراسات العديدة التي حاولت أن توضح أهمية دراسة المناخ التنظيمي على عدة مستويات تحليلية، تقود إلى تحليلات مختلفة، فإنه لا يزال هنالك مشكلة في حل معضلة هل الأفضل أن تفسر الظاهرة على مستوى الفرد أم المنظمة؟

بدأ التوجه الحديث في أدبيات المناخ التنظيمي يساهم في حل هذه المشكلة، أي مشكلة الوحدة النظرية والتحليلية، بإعادة تنظير هذا المفهوم على مستويات تحليلية متعددة توضح الفروقات النظرية بين، على سبيل المثال، المناخ التنظيمي لمجموعة العمل وبين المناخ التنظيمي على مستوى المنظمة.¹ وكما يشير شنايدر وريتشرس بأن التطورات النظرية تقترح بوضوح أن مفهوم المناخ التنظيمي يوفر بدائل نافعة لشرح الدافعية في سلوك العمل، وتضيف التركيز اللازم لأهمية ظاهرة المجموعة في الأبحاث التنظيمية، ونتج عن ذلك بعض من الوضوح والدقة في مفهوم المناخ التنظيمي نفسه.²

إن المشاكل التي واجهت أدبيات المناخ التنظيمي الخاصة بالوحدة النظرية والمستويات التحليلية والتي أدت إلى الغموض في هذه الظاهرة مؤثرة سلباً على قياسها وفحص علاقاتها بالمتغيرات الأخرى. أدت إلى شرح هذه الظاهرة حسب التخصص العلمي والبحثي، فعلم النفس يحصر هذه الظاهرة على مستوى الفرد (Individual Level) – العامل – ويركز على الاختلافات الفردية في وصف المناخ التنظيمي.³ وعلم الاجتماع من الجهة الأخرى، يركز على المستوى التنظيمي حيث يعكس مفهوم كلي خارج نطاق الفرد؛ وهناك علم النفس الاجتماعي الذي ينظر للمناخ التنظيمي كظاهرة تقع بين الفرد والمنظمة، أو بمعنى آخر مزيج من الفروقات التنظيمية – أي بين المنظمات- والفردية، وبالتالي يركز أكثر على مستوى مجموعة وفريق العمل.⁴

ويقترح زوهار أن هذه الظاهرة يمكن تفسيرها على مستويات تحليلية متعددة. فقد أشار أثناء استعراضه لتعريف المناخ التنظيمي، كإدراكات مشتركة من قبل أعضاء المنظمة للسياسات والطرانق والعمليات التنظيمية، أن مصادر إدراك المناخ التنظيمي ترتبط بمستويين من التحليليين، بمعنى أن السياسات والطرانق التنظيمية تتعلق بمستوى المنظمة؛ والعمليات الإشرافية (ويقصد بها تنفيذ سياسات المنظمة) تتعلق بمستوى مجموعة العمل التحليلي. ولذلك يصبح من الممكن الحديث عن وجود مناخ على مستوى المنظمة وآخر على مستوى المجموعة.⁵ إن هذه الضبابية في تعريف المناخ التنظيمي على مستويات تحليلية عدة كانت محل تساؤل في الأبحاث الأولى؛ فقد تساءل دركسلر هل يمكن تعريف المناخ على سبيل المثال على مستوى المنشأة ككل أم أن تعريفه محدود في بعض أنظمتها الفرعية مثل الأقسام والإدارات؟ واستنتجت دراسته أن هناك مناخ تنظيمي ومناخ خاص بالوحدات والأقسام الإدارية.⁶

ويرتبط المناخ التنظيمي بالمستويات الإدارية في المنظمة، فلكل مستوى إداري مناخاً تنظيمياً والذي بدوره يفرض المناخ الذي يعمل فيه المستوى الأدنى منه، وقد بين رينسيس ليكرت ذلك قبل دركسلر في النموذج المبين في الشكل رقم 01.

يوضح هذا الشكل أن لكل مستوى إداري مناخاً تنظيمياً خاصاً يفرضه عليه المستوى الأعلى منه. وهذا يدل على مدى تأثير القائد على تهيئة المناخ لمؤوسيه سواء كان مناخاً إيجابياً أو سلبياً فإنه يرجع لأسلوب القائد أو المدير المباشر في التعامل مع المستويات الأدنى منه. وعليه، فمصطلح المناخ التنظيمي أعم وأشمل من مصطلح المناخ الإداري، أي أن المناخ الإداري يعتبر جزءاً من المناخ التنظيمي الذي بدوره يعد جزءاً في بحث السلوك التنظيمي.⁷

إن المفاهيم متعددة المستويات يمكن تحديدها من خلال العلاقة بين الظواهر، أو المفاهيم على مستويات مختلفة من التحليل (الفرد، الفريق، التنظيم)، والتي ترجع أساساً إلى نفس المضمون، وتختلف نوعياً على مختلف المستويات؛ حيث اقترح شان بناءً على أبحاث سابقة تصنيف من خمسة مستويات للنماذج المركبة هي:⁸

- المضافة (Additive)؛
- الإجماع المباشر (Direct consensus)؛
- نقل المرجع (Reference shift)؛
- التشتت (Dispersion)؛
- العملية (Process).

في مجال أبحاث المناخ النماذج المركبة هي استراتيجيات لتفعيل المناخ على المستويات الإجمالية للتحليل، بالإضافة إلى تحديد العلاقة النظرية بين المناخ على هذه المستويات المختلفة. وهناك خاصيتين متميزتين وهامتين للمناخ التنظيمي، هما: متوسط مجموع الإدراكات ومقدار الاتفاق بين الأعضاء. ونماذج الإجماع المباشر والتشتت توفر الإطار النظري لمعالجة هذه الخصائص للمناخ التنظيمي، في نماذج الإجماع المباشر، تعرض مفاهيم المستوى الأعلى التوافق بين وحدات المستوى الأدنى، نماذج التوافق المباشر عادة ما تستخدم في أبحاث المناخ التنظيمي، لأن هذا الأخير عرف على أنه موجود فقط بقدر وجود اتفاق بين الأفراد الأعضاء: الاتفاق داخل المنظمة هو أكثر من عقبة إحصائية، وهو عنصر أساسي في تحديد المفهوم على مستوى المجموعة. إن وحدة التحليل لباحثي المناخ هي نموذجياً تجميع تقييمات (معدلات) المناخ الفردي، وهذا التجميع يقع فقط بعد العثور على ما يكفي من اتفاق داخل المنظمة.⁹

وهذا يعني أن الصفات التي يعطها الفرد على المناخ يمكن تجميعها لتمثل المناخ على مستوى العمل والوحدات الإدارية الأعلى، وهو ما يقود إلى البحث في الفرق بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي.

ثانياً، الفرق بين المناخ التنظيمي والمناخ النفسي

يعد مفهوم المناخ السيكولوجي (النفسي) الأكثر تداخلاً والتصاقاً بالمناخ التنظيمي، فمن خلاله يتبع الفرد ممارسة الوظيفة أو المهنة الملقاة على عاتقه بشكل أكثر فاعلية وملاءمة لرغباته وحاجاته. غير أن المناخ النفسي يشير إلى التقييم المعرفي الفردي للبيئة التنظيمية وبعبارة أخرى تفسير الأفراد للأحداث الظرفية والتنبؤ بالنتائج من خلال خلق تصورات عن الكيفية المفيدة أو الضارة في بيئة العمل المؤدي إلى رفاههم؛ فإدراك المناخ النفسي موجود ليكون حلقة الوصل بين الأحداث التنظيمية الفعلية واتجاهات العاملين وسلوكياتهم،¹⁰ أي إدراكات فردية للأنماط السلوكية، والممارسات التنظيمية وهذا الإدراك مفيد في فهم تأثير بيئة التنظيم الداخلية على أداء الفرد ورضاه. ويشير المناخ التنظيمي إلى الوصف الكلي الشامل لهذه البيئة التي يمكن تقييمها من خلال التصورات المتوسطة لأعضاء التنظيم، ومن ثم يصبح المناخ النفسي أكثر تميزاً،

إذ يشير إلى الأشياء الفردية مثل العملية التفاعلية التي يترجم بها الفرد التفاعل الداخلي بين الأشياء التنظيمية المدركة والخصائص الفردية إلى مجموعة من التوقعات والاتجاهات السلوكية.¹¹

إن المناخ النفسي مقياس إدراكي عندما يتم تراكمه داخل مجموعة و/أو أنظمة فرعية يعبر عنه بالمناخ التنظيمي. حيث يظهر المناخ التنظيمي كمتوسط (إجماع) تجتمع حوله الفروق الفردية (المناخ النفسي).

إن الالتباس الرئيسي يكمن في وحدة التحليل، فإن اعتبر المناخ كصفة تنظيمية أي الجماعة هي وحدة التحليل فإن المصطلح المناسب هو "المناخ التنظيمي" الذي يظهر عندما يتجمع أفراد داخل المنظمة بناء على التشابه فيما بينهم أثناء وصف المناخ التنظيمي. وهذا التجمع ليس تجمعاً رسمياً وإنما عضويته وحدوده يحددها التحليل الإحصائي الذي يجمع الأفراد في مجموعات طبقاً للتشابه في إجاباتهم حيال المناخ التنظيمي. وعندما يعتبر المناخ كصفة فردية (أي أن الفرد هو وحدة التحليل)، فإن تسمية أخرى تستخدم هي "المناخ النفسي".¹²

ويعرف كل من جويس وسلوكوم اختلاف المناخ لدى الفرد بأنه الفرق بين مناخه النفسي وبين المتوسط الحسابي لمناخ منظمته. بمعنى أدق، المتوسط الحسابي لوصف أفراد المنظمة للمناخ النفسي مطروحاً منه وصف الفرد لهذا المناخ.¹³ وقد أكد الباحثان أن الانحراف عن المتوسط ليس خطأً إحصائياً، بل هو عبارة عن الاختلاف بين وصف الفرد ومعدل الوصف لأفراد المنظمة لمناخهم التنظيمي.¹⁴ ومن هنا يتضح أن هذين الباحثين يصنفان المناخ كما يلي:¹⁵

- المناخ التنظيمي (المعدل، Average)؛
- المناخ النفسي (الوصف الفردي للمناخ)؛
- الفرق بين الأول والثاني والذي يسميانه الاختلاف في المناخ.

أصناف المناخ متداخلة مع بعضها، وبالتالي فإن تحليل تلك الأنواع يستوجب دراستها بشكل متكامل، لأنها ليست مستقلة بشكل تام إنما هي متفاعلة كل منها يؤثر ويتأثر بالآخر، ويبدأ هذا التأثير من المناخ النفسي وينتهي به، ومن ثم فالشخصية الإنسانية محصلة تراكم آثار جميع أنواع المناخ. ويمكن القول، بأن جميع أنواع المناخ تندرج تحت نوعين رئيسيين هما المناخ التنظيمي والمناخ النفسي، بمعنى آخر أن المناخ النفسي هو الجزء الذي يتكون منه الكل وهو المناخ التنظيمي.

ثالثاً، المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

هناك علاقة وثيقة وأحياناً غامضة بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي في الأدبيات، حتى أنها في بعض الأحيان تضمنت استخدام المفهومين دون تمييز، على الرغم من وجود عدد كبير من الدراسات في المناخ حاولت تعريف هذا المفهوم بطريقة تميزه عن مشكلة الثقافة.

تعرف الثقافة بأنها: نمط من الافتراضات الأساسية المشتركة، المكتشفة والمطورة بواسطة المجموعة كما تعلمتها تراكميا من خلال حل مشاكلهم بالتكيف الخارجي والدمج الداخلي، والتي أثبتت صلاحيتها، وهي تعد قيمة وجب تعليمها للأعضاء الجدد في المنظمة باعتبارها الطرائق الصحيحة للإدراك، التفكير والإحساس في علاقتهم مع تلك المشاكل.¹⁶

ويمكن التمييز بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية بصياغة المفهومين على النحو الآتي: تختص الثقافة التنظيمية بالافتراضات والعقائد التي تشكل القيم والاتجاهات والمعايير السلوكية التي طورتها المنظمة. ويشترك أعضاء المنظمة في التصورات الخاصة بالقيم والاتجاهات ومعايير السلوك. ويمكن تحديد اتفاق مجمل بين المبحوثين حتى مع وجود تباينات كبيرة بين الثقافات الفرعية. والتصورات المتصلة بالمناخ التنظيمي هي أيضا مشتركة، ويمكن تمييزها عن الافتراضات والعقائد والقيم ومعايير السلوك. فالمناخ يهتم بتصورات الأفراد للجوانب المختلفة لبيئة العمل الواقعية، والكيفية التي تؤثر بها البيئة عليهم. إن تصورات الأفراد النفسية عن بيئات عملهم مشتركة بين أعضاء المنظمة وتشكل المناخ التنظيمي.¹⁷

ويشير يحياجيل (Yahyagil) في تمييزه بين الثقافة والمناخ التنظيمي إلى أن الثقافة تدوم وتصمد عبر الزمن في حين أن المناخ هو تقييم في لحظة معينة، فالمناخ ذو طبيعة تكتيكية والثقافة ذات طبيعة إستراتيجية.¹⁸

وهناك اختلاف في المقاربات المنهجية بين المفهومين، فالمناخ بأصوله الممتدة في مدرسة علم النفس الاجتماعي - ومن ثم في النموذج المعرفي الموضوعي- تستخدم لدراسته الاستبيانات لتقييم تصورات الأعضاء للأحداث التنظيمية مباشرة، فهو مفهوم قابل للمعالجة الكمية (للتكمية)، لكنه لا يحاول تفسير معنى هذه الأحداث. أما الثقافة فإنها بنزعتها السوسولوجية (إلى علم الاجتماع) تعتمد على المنهجيات الكيفية، وفي الغالب المستقاة من منظور التفاعل الرمزي لكشف الافتراضات المشتركة المحيطة بالأحداث التنظيمية، فأدبيات الثقافة تركز على ملاحظة الأشياء السطحية مثل اللغة، الرموز، والخرافات والتي يسهل ملاحظتها ولكن يصعب ترجمتها، بالإضافة إلى ملاحظة بعض السلوكيات مثل الطقوس، العادات، التقاليد والقيم التي تصدر عن المجموعات الرسمية في المنظمة والتي تكون في العادة دائمة وقليلة التغير.¹⁹ ويمكن تلخيص الفروقات بين المناخ والثقافة حسب دينسون في الجدول رقم 1.

لخص دينسيون التناقضات انطلاقا من أن باحثي الثقافة كانوا أكثر اهتماما بتطور الأساليب الاجتماعية لوقت طويل، في حين أن باحثي المناخ كانوا أقل اهتماما بالتطور ولكن أكثر اهتماما بتأثير الأساليب التنظيمية على المجموعات والأفراد، كما أن باحثي الثقافة اقتصروا بأهمية الفرضيات الأساسية العميقة، على العكس من ذلك، فإن باحثي المناخ وضعوا أهمية عظيمة على إدراكات الأفراد التنظيمية للإجراءات والممارسات القابلة للملاحظة التي تكون قريبة من سطح الحياة التنظيمية، وتصنيف هذه الممارسات والإدراكات داخل أبعاد تحليلية محددة من طرف الباحثين.²⁰

وهناك العديد من أوجه التشابه بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي على الرغم من أن العديد من الباحثين يرفضون مقولة أنهما مترادفان. لكن نظرا لاشتراك المتغيرين في عدد من السمات المتداخلة، فإن الخطوة المفاهيمية من الافتراضات المشتركة (الثقافة إلى التصورات المشتركة (المناخ) ليست بالاتساع الذي قد تبدو به، فالمفهومين يختلفان في التفسير ولا يختلفان في الظاهرة (تأثير البيئة الاجتماعية على المنظمات).²¹ ويمكن تحديد عنصرَي الثقافة والمناخ بوضوح في المنظمات، إلا أن الثقافة التنظيمية تعتبر ضمنية أكثر من المناخ الذي يكون من أكثر العناصر الممكن الوصول إليها تجريبيا مثل الخصائص الموقفية والسلوكية.²²

وتقع مفاهيم الثقافة التنظيمية والمناخ على خط مستمر، حيث يعتبر المناخ أشد توطدا في الوعي الفردي، في حين أن الثقافة هي معتقدات معتنقة بشكل ضمني وغير واعية إلى حد كبير. وتساعد المفترضات الثقافية والقيم المشتركة في تحديد الخبرات المهمة من الناحية النفسية (على سبيل المثال التقدير والاستقلالية والدعم)، والأهم أن الثقافة تقدم وسائل ليضفي أعضاء المنظمة معنى على خبراتهم وهذه نقطة مهمة لأنها تمهد الأرض لمفهوم العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية. وفي هذا الصدد، تشكل الثقافة المناخ من خلال مساعدتها الأفراد في تقرير ما هو المهم في خبراتهم وتجاربهم.²³ إن أيا من المفهومين لا يمكن أن يوجد بمعزل عن تصورات الأفراد؛ فالأفراد هم حملة الثقافة في المنظمة والتوافق بين إدراك تجليات الثقافة السلوكية هو ما يقدم المادة الخام لتكوين مناخ المنظمة.

مما سبق يتبين أن المناخ التنظيمي يمثل متوسط المناخ النفسي للأفراد العاملين، باعتباره ظاهرة فردية تعتمد على إدراك أو تصور فردي عن المنظمة وإدارتها وظروف العمل السائدة فيها. وبالتالي فالمناخ التنظيمي يتعلق بالفرد وعلاقته بالمنظمة. وهناك دائما أكثر من مناخ واحد داخل النظام وهو ما يعرف بالمناخات الفرعية (Sub-Climates)، وهذه الأخيرة توجد وتتعايش ضمن أطر ملامح المناخ العام الذي يميز النظام من غيره من النظم. أما بالنسبة إلى ثقافة المنظمة فهي أساسا ظاهرة جماعية، تتعلق بالمنظمة ككل وبإدراكات أفراد المجتمع واتفاهم على قيم ومعتقدات وافتراضات مشتركة تكون المحرك الرئيسي لسلوكهم، وتشكل الأساس الذي يدعم المنظمات في تحقيق أهدافها.

خلاصة

إن العلاقة بين المناخ التنظيمي وكل من المناخ النفسي والثقافة التنظيمية، هي علاقة متداخلة ومتكاملة ووجود كل منها يرتبط بالآخر. فالمناخ النفسي يمكن أن يتم تراكمه لتمثيل المجموعة أو النظام الفرعي أو المستويات التنظيمية، والتمييز الإجرائي بين المناخ النفسي والمناخ التنظيمي يعتمد على الإجماع، حيث يظهر المناخ التنظيمي أقل تغيرا كوظيفة للفروق الفردية وكوظيفة للخصائص الموقفية. واتضح أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة، أما الثقافة التنظيمية فتتمثل هويتها، ومفهوم الثقافة التنظيمية أشمل من مفهوم المناخ التنظيمي الذي يعد انعكاس للثقافة التنظيمية.

وعلى الرغم من حداثة مصطلح المناخ التنظيمي وعدم وجد نظريات متكاملة خاصة بهذا المفهوم، إلا أن المدارس الإدارية قد أشارت إلى مفهومه، وأبرزت أهميته، بداية من حركة العلاقات الإنسانية؛ وقد ظهرت ملامح المناخ التنظيمي في الفكر الإداري الإسلامي لتوفر بيئة تنظيمية ترفع من شأن المنظمة وتحقق السعادة للعامل والمنظمة والمجتمع.

الأشكال والجدول:

جدول رقم 1: الاختلافات بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية

أدبيات المناخ	أدبيات الثقافة	الاختلافات
مقارنة ومعممة (Comparative and Nomothetic)	سياقها ومقارنة بالذات (Contextualised and Idiographic)	نظرية المعرفة (Epistemology)
الباحث (Etic)	نظرة أصيلة (Emic)	وجهة النظر
بيانات كمية	ملاحظة نوعية	منهجيا
المظاهر السطحية	القيم والافتراضات	مستوى التحليل
ومضة تاريخية	تطور تاريخي	تكيف زمني
نظرية المجال ليونين	البناء الاجتماعي؛ النظرية النقدية	الأسس النظرية
علم النفس	علم الاجتماع والانثروبولوجي	مجالات الدراسة

Source: D. R. Denison, "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climat? Native's Point of View on a Decade of Paradigm wars". *Academy of Management Review*, 21, (3), (1996), P. 625.

قائمة الإحالات والمراجع:

- 1) سعد الكلابي، المناخ التنظيمي في المؤسسات السعودية، (الرياض: جامعة الملك سعود، 2007)، ص. 15.
- 2) B. Schneider & A. Reichers, "On The Etiology Of Climates", *Personnel Psychology*, 36, (1983), P. 20.
- 3) J. Angela Martin, S. Jones Elizabeth And J. Callan Victor, "The Role Of Psychological Climate In Facilitating Employee Adjustment During Organizational Change", *European Journal Of Work And Organizational Psychology*, 14, (3), (2005), PP. 265-266.
- 4) الكلابي، مرجع سابق، ص. 15.
- 5) D. Zohar, "A Group-Level Model Of Safety Climate: Testing The Effect Of Group Climate On Micro Accidents In Manufacturing Jobs", *Journal Of Applied Psychology*, 85, (4), (2000), P.587.
- 6) J. Drexler, "Organizational Climate: Its Homogeneity Within Organizations", *Journal Of Applied Psychology*, 62, (1977), P. 38.
- 7) Rensis Likert & J. G. Likert, Op., Cit, P. 73.

- 8) D. Chan, "Functional Relations Among Constructs In The Same Content Domain At Different Levels Of Analysis: A Typology Of Composition Models", **Journal Of Applied Psychology**, 83, (1998), PP. 234-235.
- 9) W. Marcus, J Christian Resick and J Paul Hanges, "When Organizational Climate Is Unambiguous It Is Also Strong", **Journal Of Applied Psychology**, Vol. 91, (2), (2006), P. 352.
- 10) L. Krista Langkamer & S. Kelly Ervin, "Psychological Climate, Organizational Commitment And Morale: Implications For Army Captains" **Career Intent, Military Psychology**, 20, (2008), P. 221.
- 11) Johan Bertlett, **An Employeeship Model And Its Relation To Psychological Climate A Study Of Congruence In The Behavior Of Leaders And Followers**, Doctoral Dissertation, (Lund: Lund University, 2011), P. 17.
- 12) فاطمة يوسف عودة، المناخ النفسي الاجتماعي وعلاقته بالطمأنينة الانفعالية وقوة الأنا لدى طالبات الجامعة الإسلامية بغزة، رسالة ماجستير غير منشورة، غزة: الجامعة الإسلامية، 2002، ص. 22.
- 13) W. Joyce & J. Slocum, "Climate Discrepancy: Refining The Concepts Of Psychological And Organizational Climate", **Human Relations**, 35, (1982), P. 953.
- 14) Ibid.
- 15) Ibid.
- 16) H. Schein Edgar, **Organizational Culture And Leadership**, 3rd Ed, (San Francisco: Jossey-Bass, 2004), P. 17.
- 17) عبد الله جاد فودة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية، عمرانيات، مدونة الكترونية، (جولية 2009).
2011/04/10
<http://umranyat.blogspot.com/2009/07/blog-post.html>
- 18) M. Y. Yahyagil, "The Interdependence Between The Concepts Of Organizational Culture And Organizational Climate: An Empirical Investigation", **Journal Of Business Administration**, (Istanbul), İstanbul University, Vol. 33, (1), (2004), P. 72.
- 19) الكلاي، مرجع سابق، ص. 22.
- 20) D. R. Denison, "What Is The Difference Between Organizational Culture And Oorganizational Climat ? Native's Point Of View On A Decade Of Paradigm Wars", **Academy Of Management Review**, 21, (3), (1996), PP. 621-622.
- 21) Ibid., P. 645.
- 22) Joseph Wallace, James Hunt and Christopher Richards "The Relationship Between Organisational Culture, Organisational Climate And Managerial Values", **The International Journal Of Public Sector Management**, MCB University Press, 12, (7), (1999), P. 551.
- 23) فودة، مرجع سابق.