

## علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة الاقتصادية

أ.ملعب سليمة

جامعة خميس مليانة

melabsali@yahoo.fr

### ملخص:

يتطلب نجاح المؤسسات في تحقيق أهدافها توافر عدد من المتغيرات التنظيمية بشكل سليم من أهمها: المناخ التنظيمي، إذ يعكس المناخ التنظيمي في المؤسسة شخصيتها، كما يتصورها العاملون فيها فهو يؤثر في رضا العاملين وفي مستوى أدائهم. وتزداد أهمية وجود مناخ تنظيمي صحي في ظل التغيرات البيئية السريعة التي تعيشها المؤسسات والمنافسة الشديدة والدخول إلى العولمة والتغير التكنولوجي السريع، مما يفرض على المؤسسة الابتعاد والتطوير المستمرين. فالمناخ التنظيمي الصحي يعطي الفرصة لنمو الطاقات الإبداعية ويشجع التجديد ويمنح الأفراد مجالاً أوسع في العمل والاتصالات واتخاذ القرارات، ويقدم الحوافز المادية والمعنوية. الكلمات الدالة: المناخ التنظيمي، الرضا الوظيفي، السلوك التنظيمي.

### Abstract:

The success of the institution in achieving its objectives requires the availability of a number of organizational variables properly including: organizational climate, as the regulatory climate in the organization reflects her personality, as perceived by employees where it affects the satisfaction of the employees at the level of their performance.

The increasing importance of having a healthy regulatory environment in light of the rapid environmental changes experienced by the institutions intense competition and access to globalization and rapid technological change, than those imposed on the institution of creativity and continuous development. The climate organizational health gives the opportunity for the growth of the creative energies and encourages innovation and gives individuals a wider work and communications and decision-making scope, and provides material and moral incentives.

**Keywords:** organizational climate, job satisfaction, organizational behavior.

Economy, Informal Economy, Informal sector, Informal employment.

## مقدمة:

تعتبر المؤسسات على اختلاف أنواعها أداة حيوية في المجتمعات الإنسانية ويعد الأفراد العنصر المحرك والفعال في تلك المؤسسات، ان وجود الأفراد ضمن تلك المؤسسات يفرز أنماطا من التفاعلات الإنسانية التي تؤثر على فعالية تلك المؤسسات، فالمؤسسات الفعالة تحقق إنتاجية عالية تدعم الاقتصاد وتشبع حاجات المستهلكين، في حين أن المؤسسات غير الفعالة تعاني من مشكلات ومعوقات اقتصادية وإدارية واجتماعية.

والمناخ التنظيمي يعبر عن الخصائص التي تميز مؤسسة عن أخرى حيث يدركها الأفراد العاملون داخلها، مما يجعل لتلك الخصائص تأثيرا في تشكيل اتجاهاتهم وأنماط السلوك الوظيفي لديهم، أي أن المناخ التنظيمي يشمل: الطرق والأساليب والأدوات والمعايير والعناصر التي تتفاعل مع بعضها فتشكل شخصية المؤسسة بكافة جوانبها، ولذلك أدركت المؤسسات بأنه لا يمكن تحريك العنصر البشري لديها دون فهم متأن وواع لطبيعة المناخ التنظيمي ثم تحليله، للتعرف على أثره على سلوك ودوافع وأداء الموظف، من أجل معالجة وتحسين وتطوير الأداء الوظيفي وزيادة كفاءته الوظيفية.

وتزداد أهمية المناخ التنظيمي في ظل التحديات العالمية الجديدة، حيث المنافسة الشديدة والاتجاه نحو العولمة والتغير التكنولوجي السريع، كل تلك التحديات تفرض على المؤسسات مزيدا من الانفتاح، والابداع والتطوير. ولأن المناخ التنظيمي يمثل وصفا لخصائص بيئة العمل لا بد أن يتأثر الرضا الوظيفي للأفراد العاملين بتلك الخصائص، فالمناخ التنظيمي اما أن يعزز الشعور بالرضا الوظيفي واما أن يكون عاملا معيقا للشعور بالرضا الوظيفي. فمن خلال ذلك كله ما مدى العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة؟

## أولا: المناخ التنظيمي

## 1\_ مفهوم المناخ التنظيمي:

أخذت فكرة المناخ التنظيمي طريقها الى الظهور منذ مطلع الستينات من القرن الماضي ومنذ ذلك الحين وهي تحظى باهتمام العديد من الباحثين، ويعد موضوع المناخ التنظيمي من الموضوعات التي نالت اهتماما متزايدا في المدة الأخيرة، الا أن تحديد مفهوم المناخ التنظيمي مازال يعد من النقاط التي اختلف فيها الكتاب والباحثون، ويتباين موقف الكتاب الذين تناولوا هذا الموضوع وذلك لتباين اختصاصاتهم ومفاهيمهم الفكرية<sup>1</sup>.

والمناخ لغة هو حالة الجو لفترة زمنية محددة، الا أنه تم تجاوز هذا المفهوم ليستخدم إداريا وتنظيميا<sup>2</sup>. فهو "يمثل مجموعة الخصائص التي تميز بيئة العمل داخل المؤسسة وتدفع العاملين لتبني أنماط سلوكية معينة سواء في نفس المستوى الإداري أو بين المستويات المختلفة وهذه الخصائص يمكن التعرف

عليها من خلال تصورات وإدراك العاملين في المؤسسة ليستخلصوا منها مواقفهم واتجاهاتهم ومساراتهم التي تحدد سلوكهم وتؤثر على أدائهم<sup>3</sup>.

## 2\_ أهمية المناخ التنظيمي:

تكمن أهمية المناخ التنظيمي بالآتي<sup>4</sup>:

- للمناخ التنظيمي دور هام في التأثير على المخرجات السلوكية للعاملين في أي مؤسسة، حيث يقوم المناخ ببناء وبلورة السلوك الوظيفي والأخلاقي للعاملين في المؤسسات من حيث تشكيل القيم والاتجاهات التي يميلون إليها وتعديلها.
- ان تحديد طبيعة المناخ السائد في أي مؤسسة يساهم في التعرف على طبيعة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات داخل المؤسسة، ومن ثم العمل على تفسير هذا السلوك والتحكم به.
- المناخ التنظيمي له دور مهم في عملية التطوير التنظيمي، فهو يعد مؤشرا مهما يمكن من خلاله قياس مدى رضا الأفراد عن المؤسسة.
- ان الاهتمام بموضوع المناخ التنظيمي على مستوى النظرية والتطبيق نابع من دوره الأساسي في نجاح المؤسسة وتحقيقها لأهدافها، وتفاعلها مع معطيات التطور نحو التحديد والتحديث والابتكار المواكبة للتطورات والمتغيرات المستمرة والمتسارعة داخل البيئة.

## 3\_ أنماط المناخ التنظيمي:

- ان العديد من الدراسات تشير الى أنه لا يوجد مناخ مثالي يصلح للتطبيق في جميع المؤسسات وذلك يرجع الى ارتباط المناخ التنظيمي بالطابع الذهني للعاملين بكل مؤسسة، بالإضافة الى الاختلاف والتباين في طبيعة عمل كل مؤسسة ومهامها وأهدافها ونوعيتها، وبالرغم من ذلك فان هناك محاولات لتحديد النمط المثالي للمناخ التنظيمي.
- فحسب هالبن وكروفت « Halpin & Croft » هناك ستة أنماط من المناخ التنظيمي يمكن توضيحها كما يلي<sup>5</sup>:

- **المناخ المفتوح:** يتميز هذا المناخ بالروح المعنوية العالية التي يتمتع بها أفرادها، ووجود قيادة ديمقراطية داعمة واستقلالية العامل والمشاركة في المعلومات حيث تنتشر الاتصالات فيه في جميع الاتجاهات والمشاركة في اتخاذ القرارات ووضع مستوى عال من أهداف الإنتاج، كما يتصف بدرجة منخفضة من التفكك والاعاقة والانعزال.
- **مناخ الإدارة الذاتية:** السمة الرئيسية لهذا المناخ هي الحرية شبه الكاملة التي يعطيها المدير للعاملين في حدود مصلحة العمل، وان كان يميل سلوكه الى تطبيق القوانين واللوائح حرفيا دون مراعاة الظروف المتغيرة وترتفع الروح المعنوية للعاملين في هذا المناخ وان كانت لا تصل الى مستواها في المناخ المفتوح، ويرجع ارتفاعها الى اشباع الحاجات الاجتماعية في المقام الأول.

- **المناخ الموجه:** ويتميز بأن الروح المعنوية للعاملين مرتفعة الى حد ما والاهتمام الشديد بإنجاز العمل على حساب اشباع الحاجات الاجتماعية وترتفع درجة الإعاقة والتفكك.
- **المناخ العائلي:** يتصف بالألفة الشديدة بين العاملين ووجود علاقات طيبة بينهم، مما يؤدي الى احساسهم بالرضا نتيجة اشباع حاجاتهم الاجتماعية، ولا يوجد اهتمام كافي بتحقيق أهداف المؤسسة وإنجاز العمل والروح المعنوية متوسطة نتيجة عدم وجود رضا عن ظروف العمل.
- **المناخ الأبوي:** يتميز هذا المناخ بتركيز السلطة في يدي المدير وبالتالي فهو يحول دون أي مبادرات فردية بين العاملين معه، لذا فان سلوكه بهذه الطريقة لا يحقق التوجيه الكافي لسير العمل بالنسبة للعاملين أو اشباع حاجاتهم الاجتماعية، وتسود الروح المعنوية المنخفضة نظرا لعدم تحقيق قدر مناسب من الاشباع لإنجاز العمل ولحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض كل من الإعاقة والألفة والروح المعنوية وترتفع درجة التفكك والتركيز على الإنتاج.
- **المناخ المغلق:** يسود في هذا المناخ الفتور لدى جميع العاملين بالمؤسسة نظرا لعدم اشباعهم لحاجاتهم الاجتماعية أو لعدم احساسهم بالرضا لإنجاز العمل، فالمدير غير قادر على توجيه العاملين نحو انجاز العمل ولا يرغب في الاهتمام بحاجاتهم الاجتماعية، وتنخفض الروح المعنوية لدى العاملين بدرجة شديدة، بينما ترتفع درجة التفكك والاعاقة بشكل كبير وينخفض مستوى النزعة الإنسانية والألفة، كما يسود الاهتمام بالشكلية في العمل.

#### 4\_ أبعاد وعناصر المناخ التنظيمي:

يوجد اختلاف بين آراء الباحثين بين نوعية وعدد أبعاد المناخ التنظيمي وقد قام الباحثون بتحليل المناخ التنظيمي في ضوء عدد من الأبعاد نذكر من أهمها: فقد حدد كل من فورماند وجيلمر « Forhand, Gilmer, 1964 » أربعة أبعاد أساسية للمناخ التنظيمي هي: الهيكل التنظيمي، درجة تعقد التنظيم، اتجاهات الأهداف ونمط القيادة. أما ليتوين وسترينجر « Litwin, Stringer, 1968 » فقد قاما بمحاولة لتحديد أبعاد المناخ التنظيمي للمؤسسات التي حققت معدلات نمو مرتفعة في ظل بيئة غير مستقرة وقد توصلوا الى أن سلوك المؤسسات المحددة كان مرهونا بوجود مناخ تنظيمي متميز من حيث الأبعاد الآتية: المكافأة على الأداء المتميز، درجة الدفء التي يشعر بها الموظفون مع بعضهم بعضا، درجة الشعور بالمسؤولية، التشجيع على تحمل المخاطرة، درجة الشعور بوجود معايير موضوعية لتقييم الأداء، درجة الشعور بالانتماء، درجة التأييد التي يتلقاها الفرد من رؤسائه في العمل. حيث يلاحظ أن نمط القيادة لم يكن ضمن أبعاد المناخ التنظيمي عند ليتوين وسترينجر « Litwin, Stringer ».

أما لاولر « Lawler, et al, 1974 » فيرى أنه يمكن تجميع أبعاد المناخ التنظيمي في مجموعتين رئيسيتين، فالجموعة الأولى تتعلق بالمناخ التنظيمي حيث تضم الأبعاد الآتية: درجة الرسمية في إجراءات

العمل، درجة المركزية في اتخاذ القرارات، ثم درجة التداخل بين أنظمة المنظمة الفرعية. أما المجموعة الثانية فتتعلق بالعملية التنظيمية ونظم الأبعاد الآتية: نمط القيادة، نظم مواجهة الصراعات ونظم المكافأة. وقد أسفرت جهود كامبل «Campbell, et. Al, 1970» عند تحليلهم لعدد من الدراسات عند تحديد أبعاد المناخ التنظيمي في أربعة أبعاد هي: الهيكل التنظيمي، أنظمة المكافأة، درجة إحساس الفرد بالمسؤولية، ودرجة الدفء في العلاقات بين العاملين<sup>6</sup>.

ويمكن تصنيف أبعاد المناخ التنظيمي الى: أولاً: عوامل خارجية وتشمل العديد من الأبعاد منها (الثقافة التنظيمية، البيئة الخارجية، ظروف العمل، البيئة التكنولوجية، البيئة الاجتماعية، درجة تماسك الجماعة ومستوى ولائها، والمشاكل الأسرية) وثانياً: عوامل تنظيمية وتشمل العديد من الأبعاد منها (طبيعة البناء التنظيمي، النمط القيادي المتبع، استحالة التقدم الوظيفي، المبالغة في المسؤوليات، الغموض، نظام الأجور والحوافز، العبء الوظيفي، أهداف المنظمة، درجة الاثراء الوظيفي، الصراع التنظيمي) وثالثاً: عوامل شخصية وتشمل العديد من الأبعاد منها (قدرات الفرد، تناقض القيم، درجة المخاطرة)<sup>7</sup>.

### 5\_ تحسين المناخ التنظيمي:

ينطلق الاهتمام بالمناخ التنظيمي من مسلمة مفادها حاجة الأفراد العاملين في المؤسسة الى أجواء عمل جيدة من أجل أداء عملهم بصورة مناسبة، تتمثل عملية تحسين نوعية المناخ التنظيمي في الجهود التي تبذلها المؤسسة بهدف تعزيز الكرامة الإنسانية وخلق قيم مشتركة تمكن المؤسسة من الحصول على قوة عمل راضية، مندفعة ومحفزة ذات شعور عالي بالولاء ما ينعكس إيجابياً على أدائهم الوظيفي، والسؤال المطروح هو: كيف تخلق المؤسسة مناخاً تنظيمياً فعالاً؟

ان الاهتمام بالمناخ التنظيمي هو من انشغالات المسؤولين في أية منظمة. وعليه يتم خلق المناخ التنظيمي الفعال من خلال الاعتماد على العناصر التالية<sup>8</sup>:

➤ **الاهتمام بالهيكل التنظيمي:** أن تقوم الإدارة بتعديل وتطوير الهيكل التنظيمي من حيث تقسيم واحداث الوحدات وتجميع الوظائف بحيث تخدم كلا من أهداف التنظيم وأهداف العاملين وذلك بجعل الوظيفة أكثر معنى وتأثير. ان تعديل الهيكل التنظيمي يجب أن يؤدي الى الاستفادة القصوى من طاقات الفرد وولائه، وذلك من خلال تعديل وتنظيم العمل على أساس الجماعات، بحيث يصبح كل فرد عضو في جماعة أو أكثر تتصف بالانسجام وتتميز بدرجة عالية من التفاعل.

### ➤ الاهتمام بالسياسات:

- أن توضع السياسات التي تتميز بالمرونة في اتخاذ القرارات لتتلائم مع التغيرات والظروف البيئية الداخلية والخارجية وتعطي تأثيراً إيجابياً نحو الأفراد الذين يتأثرون بتطبيقها.
- كما أن السياسات يجب ألا تكون عرضة للتغيير والتبديل السريع، بل تتصف بالثبات والاستقرار والوضوح، لأن ذلك سوف يؤثر في نفوس العاملين وذلك عكس السياسات المتقلبة والغامضة التي تشير

مخاوف العاملين وتدفعهم الى اظهار سخطهم واستيائهم ومن السياسات المهمة مثلا: سياسة التوظيف، الترقية، النقل وانهاء الخدمة.

➤ **الاهتمام بتدريب العاملين:** ان اعتماد الإدارة العليا على تطوير الكفاءات والمهارات للعاملين من خلال إلحاقهم بالدورات التدريبية والتطويرية غالبا ما يشيع الثقة بالنفس لدى العاملين، سيما من خلال ادراكهم بأن الإدارة تلعب دورا مهما في تطوير كفاءاتهم ومهاراتهم من خلال الدورات التدريبية، وهذا من شأنه أن يعطي للعاملين العديد من الأبعاد التي يتم من خلالها خلق الولاء والثقة بالمؤسسة والاعتراف بالانتماء اليها وتطويرها بالوسائل المختلفة.

➤ **الاهتمام بوسائل وأنماط الاتصال:** يجب تفعيل عملية الاتصال بكافة الاتجاهات الرأسية، الصاعدة، الهابطة والأفقية، والاهتمام بالآراء الفنية والحصول على المعلومات في صورة حقائق بين أجزاء المؤسسة في مختلف الاتجاهات، وذلك من أجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء بما يحقق المشاركة بين كافة أطراف المؤسسة.

➤ **عدالة التعامل:** ان خلق المناخ التنظيمي الفعال لا يتأتى الا من خلال شعور العاملين بعدالة التعامل معهم، من خلال وضع أنظمة عادلة وغير منحازة لأسباب غير موضوعية من حيث المكافآت، الترقيات، الأجور، العقوبات والتدريب... الأمر الذي يؤدي الى شيوع ظاهرة الارتياح في نفوس العاملين وتحفيزهم الى زيادة الإنتاجية وتحسين نوعية الإنجاز المستهدف، فالإتجاه العادل بالتعامل مع الأفراد يعزز سبل الولاء للمؤسسة والمساهمة في تحقيق أهدافها.

➤ **النمط القيادي:** أن تتبنى الإدارة فلسفة إنسانية الانسان وذلك من خلال اشراكه في اتخاذ القرارات وحل مشاكل العمل الذي يقوم به حتى يشعر بقيمته واسهاماته في تحقيق الأهداف المطلوبة، فالقيادة التي تقوم بدعم المرؤوس ومساعدته عند الحاجة وتوجيهه دون انتقاد أو تحامل هي القيادة التي تستطيع خلق الثقة بالنفس والاستقرار النفسي والتقدم بالأفكار الإبداعية وبالتالي تقضي على جميع مظاهر التسيب والتذمر والتغيب والتمارض.

➤ **أساليب الرقابة:** مما لاشك فيه بأن الرقابة احدى الوظائف الإدارية الفعالة للتحقق من إنجاز الأهداف، الا أن الوسائل الرقابية التقليدية غالبا ما تدفع العاملين لابتداع مختلف الوسائل لاختراقها والحد من دورها، الا أن الإدارة المعاصرة جعلت من الرقابة ليست وسيلة لاحصاء الأخطاء والايقاع بالآخرين وانما هي وسيلة فاعلة من أجل التأكد من الإنجاز والتحقق من سبل الانحرافات عن الخطط واتخاذ الإجراءات الوقائية أو العلاجية بشأن الانحراف الحاصل بالأداء، وأن استخدام الرقابة وفقا للمفهوم الفكري والفلسفي المعاصر من شأنه أن يخلق مناخا تنظيميا هادفا في تحقيق متطلبات المؤسسة والعاملين فيها بالشكل الملائم.

➤ **المسؤولية الاجتماعية:** ان المناخ التنظيمي الملائم يجب أن يضع في اعتباره الأساسية بأن المؤسسة لا تعمل في فراغ وإنما في إطار مجتمع أكبر ينطوي على العديد من المتغيرات التي تؤثر وتتأثر بالمؤسسة، فخلق التوازن الهادف بين المؤسسة والمجتمع وحاجات كل منهما من شأنه أن يعطي صورة فاعلة في الإنجاز المستهدف وفق المسؤولية الاجتماعية المقترنة بالمؤسسة ذاتها، حيث أن ربط أهداف العاملين بالمؤسسة من ناحية وأهداف المجتمع من ناحية أخرى تعطي صورة مثلى للمناخ التنظيمي الذي يعزز الانتماء للمؤسسة في المجتمع والعاملين في المؤسسة ويعطي للمسؤولية الاجتماعية بعدا هادفا في العطاء الفعال في هذا المجال.

### ثانيا: الرضا الوظيفي

أصبح جليا لأي مؤسسة ترغب في تحقيق التميز والتفوق في خدماتها ونتاجها، أن الموارد البشرية هي الأساس في ذلك، فان تحققت أهدافها المالية والإنتاجية والتسويقية تبقى فعاليتها مرتبطة بتحقيق الهدف الاجتماعي، أي مدى الكفاءة في تسيير الموارد البشرية، من هنا ظهرت ضرورة إعطاء الأهمية الكافية للموارد البشرية. وتسعى المؤسسات لتحسين ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي لأي فرد عامل بالمؤسسة، فهو بحاجة الى الشعور بالعدالة، الانصاف والمساواة في المعاملة، توزيع العوائد، توفير الجو الملائم للعمل وغيرها من العوامل ذات التأثير المباشر وغير المباشر على الفرد بهدف بلوغ درجة من الاشباع المتوافقة مع الحاجات المتباينة والمتعددة وحتى المتنامية وفقا لما يدركه ويتوقعه الفرد.

### 1\_ مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد بدأ الاهتمام بالرضا الوظيفي مع بداية القرن العشرين. اذ يشير كثير من الباحثين الى أن العقود الثلاثة الأولى هي البداية بالرغم من تعدد الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي الا أنه مازال هناك اختلاف حول تحديد تعريف أو مفهوم واضح ومحدد لهذا المصطلح والسبب يرجع الى ارتباطه بمشاعر الفرد التي غالبا يصعب تفسيرها لأنها متغيرة بتغير مشاعر الأفراد في المواقف المختلفة، حيث أن النفس البشرية تميل للعمل فمادام هناك شخص يعمل فهو اما أن يكون راضيا عن عمله واما أن يكون غير راضي عن هذا العمل<sup>9</sup>.

وقد تعددت تعريفات الرضا الوظيفي وذلك لاختلاف اتجاهات الرضا الوظيفي بين الاتجاه السيكولوجي الذي يهتم بالفرد وحاجياته الشخصية، والاتجاه السيكولوجي الذي يهتم بالعلاقات الاجتماعية والسلوكية بين أفراد جماعة العمل، والاتجاه الاقتصادي الذي يقدر الرضا الوظيفي ويعرفه بمدى حصول الفائدة المرجوة في رفع كفاءة أداء العامل.

وبالرغم من اختلاف التعاريف واتجاهات الباحثين في مفهوم الرضا الوظيفي، حيث انقسمت التعاريف حول الحاجات المؤدية الى الرضا الوظيفي، فهناك من يرى أن الطريق الى الرضا الوظيفي هو اشباع الحاجات المادية. أما بعضهم فيرى أن الطريق للرضا الوظيفي هو اشباع للحاجات المعنوية العاطفية، الا أن

هذه الاختلافات في عمقها متقاربة الى حد كبير، وذلك من حيث النظرة الشاملة حول مفهوم الرضا الوظيفي من جانب الفرد كوحدة أساسية في المنظمة والمقرر الأول والأخير لمدى وجود الرضا الوظيفي من عدمه.

وعلى العموم فان الرضا الوظيفي هو: "شعور الفرد اتجاه مختلف الاشباعات المادية والمعنوية (النفسية والاجتماعية) التي يحصل عليها من المصادر المختلفة التي ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يشغلها. وبالتالي فبقدر ما تمثل هذه الوظيفة مصدر اشباع أو منافع كبيرة متعددة للفرد بقدر ما يزيد رضاه عن هذه الوظيفة"<sup>10</sup>.

## 2\_ أهمية الرضا الوظيفي:

يكتسي الرضا الوظيفي أهمية كبيرة لكل من الموظف، المؤسسة والمجتمع. وتتمثل فيما يلي<sup>11</sup>:

### ➤ أهمية الرضا الوظيفي للموظف: ارتفاع شعور الموظف بالرضا الوظيفي يؤدي الى:

- أ. القدرة على التكيف مع بيئة العمل حيث أن الوضعية النفسية المرحة التي لا تتمتع بها الموارد البشرية تعطي إمكانية أكبر للتحكم في عملها وما يحيط به.
- ب. الرغبة في الابداع والابتكار، فعندما يشعر الموظف بأن جميع حاجاته المادية من أكل، شرب، سكن... الخ والحاجات غير المادية والاحترام، والأمان الوظيفي... الخ مشبعة بشكل كاف، تزيد لديه الرغبة في تأدية الأعمال بطريقة مميزة.
- ج. زيادة مستوى الطموح والتقدم، فالموارد البشرية التي تتمتع بالرضا الوظيفي تكون أكثر رغبة في تطوير مستقبلها الوظيفي.
- د. الرضا عن الحياة، حيث أن المزايا المادية وغير المادية التي توفرها الوظيفة للموظفين تساعد على مقابلة متطلبات الحياة.

### ➤ أهمية الرضا الوظيفي للمؤسسة: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالرضا الوظيفي بالإيجاب على

المؤسسة في صورة:

- أ. ارتفاع في مستوى الفعالية والفاعلية، فالرضا الوظيفي يجعل الموظفين أكثر تركيزا على عملهم.
- ب. الرفع في الإنتاجية، فالرضا الوظيفي يخلق الرغبة للموظفين في الإنجاز وتحسين الأداء.
- ج. خفض تكاليف الإنتاج، فالرضا الوظيفي يساهم بشكل كبير في خفض معدلات التغيب عن العمل والاضراب والشكاوي... الخ.
- د. ارتفاع مستوى الولاء للمؤسسة، فلما يشعر الموظف بأن وظيفته أشبعته حاجاته المادية وغير المادية يزيد تعلقه بالمؤسسة.

### ➤ أهمية الرضا الوظيفي للمجتمع: ينعكس ارتفاع شعور الموظفين بالإيجاب على المجتمع في صورة:

- أ. ارتفاع معدلات الإنتاج وتحقيق الفعالية الاقتصادية.



ب. ارتفاع معدلات نمو تطور المجتمع.

### 3\_ العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

هناك عدة عوامل تؤثر في رضا العامل اتجاه وظيفته من خلالها يتحدد نوع هذا الرضا فيما اذا كان

كلي أو جزئي. وتمثل هذه العوامل في:

➤ **الأجور والرواتب:** يعد الأجر وسيلة مهمة لاشباع الحاجات المادية والاجتماعية للأفراد، وقد أشارت الكثير من الدراسات الى وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فكلما زاد مستوى دخل الأفراد ارتفع رضاهم عن العمل والعكس هو الصحيح. ومن الجدير ذكره هو أن "هرزبرج" خالف هذا الرأي في نظريته عندما أكد أن بأن الأجر هو من الحاجات الدنيا التي لا تؤدي الى الرضا، وانما فقط تمنع عدم الرضا وهذا الرأي عليه بعض الملاحظات التي منها<sup>12</sup>:

● يختلف الأفراد في درجة تفضيلاتهم للحاجات، كما وأن المجتمع يؤثر هو الآخر على حاجات الأفراد. وتبرز الأجور في ظل النظام الرأسمالي بدرجة أكبر من الدول النامية نظرا لأهمية العوامل الاقتصادية في حياة الأفراد في النظام الرأسمالي.

● تعد الأجور احدى المشبعات لحاجات مختلفة أخرى غير الحاجات الاقتصادية كالحاجة للتميز والتفوق والنجاح.

➤ **الترقية:** تعرف على أنها شغل الموظف لوظيفة أخرى ذات مستوى أعلى من الصعوبة والمسؤولية والسلطة يفوق مستوى وظيفته الحالية، كما يرتبط ذلك عادة بزيادة الأجر واتساع نطاق الاشراف العام والحرية في اتخاذ القرار.

ان العامل المحدد لأثر فرص الترقية على الرضا عن العمل هو طموح أو توقعات الفرد من فرص الترقية، فكلما كان طموح الفرد أو توقعات الترقية لديه أكبر مما هو متاح فعلا فكلما قل رضاه عن العمل وكلما كان طموح الترقية أقل مما هو متاح كلما زاد رضاه عن العمل. فحصول الفرد على ترقية لم يتوقعها يحقق له سعادة أكبر من كون هذه الترقية متوقعة، وبالعكس فعدم حصول الفرد على ترقية كان توقعه لها كبيرا يحدث له استياء أكبر من حالة كون هذه الترقية غير متوقعة<sup>13</sup>.

➤ **نمط الاشراف:** حيث أنه بالدرجة التي يكون المدير حساسا لحاجات مرؤوسيه ومشاعرهم، فانه يكسب ولاءهم له ورضاهم عن عمله، وأن تأثير المدير على رضا الأفراد عن عملهم يتوقف على درجة سيطرته على الخواطر ووسائل الاشباع التي يعتمد عليها مرؤوسيه.

ويتوقف أيضا على الخصائص الشخصية للمرؤوسين أنفسهم، فوسائل الاشباع والخواطر التي تحت سيطرته تزيد من تأثير سلوك المدير إزاء مرؤوسيه على رضاهم عن العمل، فالمدير الذي يفوض سلطات وحرريات واسعة لمرؤوسين يفضلون الاستقلال في العمل ويتمتعون بقدرات عالية، تشبع احتياجاتهم ويحقق

رضاهم عن العمل، أما المدير الذي يفوض تلك الحريات الواسعة لأفراد يفضلون المسؤولية المحدودة بقدرات منخفضة فهو يخلق ارتباكاً وتوتراً لدى مرؤوسيه ويثير بذلك استياءهم اتجاه العمل<sup>14</sup>.

➤ **جماعة العمل:** تعرف جماعة العمل على أنها فردين أو أكثر، تعمل في مكان واحد وبوقت واحد وتمارس الأنشطة المتماثلة في الأداء، ويتسم إنجازها بالتكامل والعمل وجها لوجه مع الآخرين. فجماعة العمل جماعة رسمية تنشأ داخل المؤسسة وتتحدد العلاقات فيها من خلال الهيكل التنظيمي وتتكون من المرؤوسين هدفها هو أداء الأعمال الوظيفية، تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي كلما زاد بينهم التعاون والتفاهم والمودة، أما إذا كان تفاعله معهم يعرقل وصوله إلى أهدافه فيسكون سبباً لاستيائه في عمله<sup>15</sup>.

➤ **محتوى العمل:** يمثل محتوى العمل الأنشطة والواجبات التي يتطلبها العمل، وأهم أبعاده تتمثل في<sup>16</sup>:

أ. **درجة تنوع المهام:** كلما تنوعت المهام قل الملل النفسي الذي ينتج عن تكرار الأداء لمرات كثيرة وبهذا يكون للعمل معنى وقيمة يتضمن تحدياً وتنوعاً، لذلك يمكن اعتبار أنه كلما كان هناك تنوع للمهام زاد رضا الموظفين عن عملهم.

ب. **درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف:** تحقيق درجة السيطرة الذاتية المتاحة للموظف رضاه عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله باعتبار أنه كلما زادت حرية الموظف في اختيار طرق الأداء كلما كان راض عن عمله، على أساس أن الموظف الذي تزيد حريته في تخطيط أسلوب عمله يندمج بسهولة في عمله.

ج. **استخدام الموظف لقدراته:** كلما تصور الموظف أن قدراته ليست ضائعة وإنما تستخدم في العمل زاد رضاه الوظيفي.

➤ **ظروف العمل:** هي مجموعة العوامل التي تحيط بالموظف في عمله وتؤثر في سير العمل وهي إما تساعد أو تعرقل نشاطات الموظفين: الظروف الاجتماعية، الظروف المادية، الظروف التنظيمية... الخ<sup>17</sup>.

➤ **المكافآت:** يعد نظام المكافآت بالمنظمة من أكثر الأدوات التحفيزية فعالية والتي يمكن للمدير استخدامها، ودائماً ما يفسر الأفراد تصميم نظام المكافآت على عاتق إدارة الموارد البشرية، فيمثل اختبار المكافآت التي تمنح للفرد عملية حرجة بالنسبة للمؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة تهتم بتطبيق نظام فعال للمكافآت، فالخطوة الأولى التي يجب أن تبدأ بها الإدارة من ظروف التعرف على ما يدركه الفرد<sup>18</sup>.

### ثالثاً: المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي

#### 1\_ تحليل دور المناخ التنظيمي:

يرى العديد من الكتاب والباحثين أن المناخ التنظيمي يقوم بدور حلقة الوصل بين جانبيين أحدهما توجد عليه المتغيرات المادية والمنظورة مثل: الهيكل التنظيمي، القواعد وغيرها، وتوجد على الجانب الآخر المتغيرات المرتبطة بإدراكات واتجاهات الأفراد مثل الروح المعنوية والأداء وغيرها.

وحول طبيعة هذا الدور الذي يؤديه المناخ التنظيمي، فإن هناك آراء ثلاثة، فالبعض يرى أن المناخ متغير مستقل، وهناك من يرى أنه متغير وسيط، بينما يرى فريق ثالث أنه متغير تابع. ويمكن تناول هذه الآراء على النحو التالي<sup>19</sup>:

➤ **المناخ التنظيمي كمتغير مستقل:** يرى أنصار هذا الرأي أن المناخ التنظيمي يؤثر على المتغيرات الأخرى مثل الرضا ومستوى الأداء، ويشير البعض إلى أن رضا الفرد عن العمل يتزايد إدراكه بفرص الإنجاز والترقي في التنظيم، في حين يذكر البعض الآخر أن اهتمام التنظيم بالعاملين به وتدعيم المناخ التحديدي أو الابتكاري وتجنب المناخ التقليدي يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء.

➤ **المناخ التنظيمي كمتغير تابع:** يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي هو نتاج لعديد من العوامل، والتي في مقدمتها خصائص التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي والنمط القيادي، ومن ثم سوف يترتب على أي تغيير في تلك العوامل تغييراً مماثلاً في خصائص المناخ التنظيمي، فيشير البعض إلى أن الأنظمة التي بها درجة عالية من البيروقراطية في شكل عدد كبير من الإجراءات والقواعد الرسمية، يتزايد بها إدراك الأفراد بوجود مناخ تنظيمي ضاغط ومغلق، مما يؤدي إلى وجود مستوى عالي من القلق، وانخفاض مستوى الثقة فضلاً عن عدم وجود علاقات تتصف بالعلانية والصراحة وهذا يعكس العلاقات السائدة بالأنظمة ذات درجة أقل من البيروقراطية ويشير البعض الآخر إلى أن البرامج التدريبية ذات تأثير واضح على المناخ التنظيمي، فيمكن عن طريق تلك البرامج تقليل مستوى التناقض بين إدراكات الأفراد لكل من المناخ التنظيمي الفعلي والمناخ التنظيمي المرغوب في وجوده.

ويرى آخرون بأن اختلاف خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي وأنماط القيادة والافتراضات التي تقوم عليها فلسفة الإدارة تؤدي إلى اختلاف خصائص المناخ التنظيمي، والذي ينعكس على نواتج معينة تتعلق بالسلوك والدافعية والأداء وغيرها.

➤ **المناخ التنظيمي كمتغير وسيط:** يرى أنصار هذا الرأي بأن المناخ التنظيمي متغير وسيط بين عديد من المتغيرات، فيمكن أن يعدل العلاقة بين خصائص التكنولوجيا والهيكل التنظيمي من ناحية وإدراكات واتجاهات الأفراد ومن ثم الرضا والأداء من ناحية أخرى.

يشير "ليكرت" إلى أن المناخ التنظيمي يقوم بدور الوسيط بين برامج التطوير والتحديث والدورات التدريبية من ناحية والأداء والرضا من ناحية أخرى.

ويضيف أيضاً بأن الأنظمة الإدارية تتباين خصائصها وفقاً لدرجة اعتماد وثقة الإدارة في المرؤوسين، والتي تنعكس على اتجاهات الأفراد من خلال المناخ التنظيمي ففي نظام الاستئثار بالسلطة تكون التفاعلات بين الرؤساء والمرؤوسين عند حدها الأدنى، بينما تصل تلك التفاعلات إلى أقصى مستوياتها في النظام القائم على مجموعة المشاركة.

ويشير "مارو" وآخرون الى أن برامج التطوير والدورات التدريبية تنعكس على خصائص المناخ التنظيمي والتي بدورها تؤثر في مستويات الرضا والأداء للعاملين بالتنظيم. وهذا ما أدى الى زيادة الإنتاجية وتخفيض كل من تكاليف الإنتاج ودوران العمالة في أحد مصانع الملابس، حيث أدى برنامج التحريب التطويري لرجال الإدارة الى الانتقال الى المناخ التنظيمي الذي يتصف بالمشاركة والتفاعل. ويضيف آخرون أن هناك علاقة قوية بين نمط القيادة من ناحية والدافعية والرضا الوظيفي من ناحية أخرى وذلك من خلال المناخ التنظيمي.

ففي دراسة قام بها كل من "لتوين" و"سترنجر" على شركات ثلاث تتباين فيها خصائص النمط القيادي، يشير الباحثان في هذا الجانب الى اختلاف الأنماط القيادية من حيث درجة الاهتمام بالجوانب الهيكلية والرسمية ودرجة المشاركة في اتخاذ القرارات ومدى تعاضيد التعاون والعمل الجماعي وغير ذلك، وقد أدى ذلك الى تباينات واضحة في خصائص المناخ التنظيمي والتي انعكست بدورها على درجات متفاوتة من الدافعية والرضا والأداء.

## 2\_ مخاطر المناخ التنظيمي غير الملائم:

من الشائع أن معظم أفراد التنظيم قد يميلون الى استغلال القليل من طاقاتهم وامكانياتهم في العمل، ويعود السبب في ذلك الى قلة الواقعية أو الرغبة لاستغلال تلك الإمكانيات أو الطاقات. حيث ينصب الاهتمام في الغالب على النواحي التنظيمية بعيدا عن العلاقات الإنسانية للعاملين ويعزى ذلك الى سوء طبيعة ونوعية المناخ التنظيمي الذي يعملون فيه.

وتؤكد الكتابات في هذا المجال أنه في حالة المناخ التنظيمي غير الملائم عادة ما ينعكس ذلك على السلوك الوظيفي والإداري غير المنضبط وعدم الاكتراث بالواجبات والمسؤوليات الوظيفية، وتعمق الرغبة في توسيع نطاق الصلاحيات والسلطات دون أن يقابلها التزامات حقيقية<sup>20</sup>.

حيث لوحظ أن العاملين في مناخ تنظيمي غير ملائم يتدنى مستوى رضاهم، وتنخفض دافعيتهم للعمل وتظهر حالات من عدم الانتظام في العمل، وتزداد حالات التغيب واختلاق الأعذار للتهرب من العمل، والتسيب أثناء ساعات العمل الرسمية، كما تزداد حالات الضغط الإداري والتوتر العصبي والقلق وانعدام الثقة والتعاون سواء بين العاملين والإدارة أو بين العاملين أنفسهم، مما يؤدي الى اللامبالاة في تأدية العمل والقصور في إنجازهم، وبالتالي انخفاض مستوى أداء المؤسسة ككل وشيوع الطاقات العاطلة وازدياد ساعات العمل المهذورة مما يؤدي حتما الى عدم تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها<sup>21</sup>.

## 3\_ المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، ما العلاقة؟

لقد اتسمت البحوث النظرية والتطبيقية التي حللت ولخصت طبيعة هذه العلاقة بالندرة، ويرجع سبب ذلك الى حداثة الموضوع، ومع ذلك فقد ظهرت محاولات لاختبار العلاقة والأثر، نذكر منها النموذج النظري الذي قدمه ستيرز « Steers, 1997, 144 » والذي بين وجود علاقة بين المناخ التنظيمي والرضا كونه واحدا من مؤشرات الفاعلية. وصرح (الصباغ، 1980، 145) بوجود علاقة مباشرة بين

المناخ التنظيمي والرضا لأن المناخ هو المتغير المؤدي الى وجود الشعور بالرضا. وأشارت دراسة فايلد وأبيلسون « Filed & Abeelson, 1982, 192 » بوضوح أثر المناخ التنظيمي في وجود مستويات مختلفة من الرضا الوظيفي لأنه يؤثر في دوافع واتجاهات الأفراد.

بالإضافة الى دراسة كل من أدنيك «Adenike, 2011» التي تناولت كيفية استخدام المناخ التنظيمي لتوقع مدى الرضا الوظيفي للأكاديميين في احدى الجامعات النيجيرية. ومن النتائج التي توصلت اليها الدراسة هو وجود علاقة ارتباط بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لأعضاء الهيئة التدريسية في الجامعة المبحوثة، ودراسة نوردين وجوزيف «Noordin & Jusoff, 2009»: وهي احدى الدراسات التي تناولت الرضا الوظيفي للأكاديميين في الجامعات الماليزية الحكومية. وقد توصلت الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين الرضا الوظيفي العام للأكاديميين وبين بعض خصائصهم الديمغرافية كالعمر، الجنس، الحالة الزوجية والأجر. وتوصلت كلا الدراستين الى وجود علاقة ارتباط معنوية بين كل من المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي.

كما اتفق كل من (عكاشة، 1989، 160) و(القيوتي، 1994، 67) على أثر المناخ التنظيمي في مستوى الرضا الوظيفي، وأكدت (شهاب، 1992، 96) العلاقة القوية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، أي أنه بزيادة درجة الإيجابية في المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي، بمعنى أنه بزيادة درجة الإيجابية في المناخ التنظيمي تزداد درجة رضا العاملين والعكس صحيح.

وتوصل كل من بالمر «Palmer, 1996, 155» ولويلش ولافان «Lwelsch & Lavan, 2006 :108» و(سواء عبد الكريم الخناق، 2012، ص312) ودراسة (بندر كريم أبو تايه، خليل الحياي، منار إبراهيم القطاونة، 2012، ص159) إضافة الى دراسة (سندس رضوي حوين 2012، ص233)، والتي هدفت كلها الى تحليل العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي وتوصلت نتائج الدراسات السابقة الى نتائج من أهمها: وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي<sup>22</sup>. "فالمناخ الإيجابي هو العامل الحاسم والمباشر المؤدي الى وجود الشعور بالرضا"<sup>23</sup>.

كما توصل ميوبولر « Miebulr, 2007, 270 » في دراسة أجراها على (260) مستخدما من الذكور في منجم فحم في أستراليا الى العلاقة بين المناخ التنظيمي (ممثلا بنوع الوظيفة، الأجور) والرضا الوظيفي (ممثلا بأعباء العمل، فرص الترقية). واختبر رايت « Wright, 2009 : 8 » تأثير المناخ التنظيمي في رضا العاملين في مختلف المجالات الوظيفية داخل أمريكا<sup>24</sup>.

ودراسة جول « Gul, 2008 » التي تهدف الى التعرف على ادراك المدراء والأكاديميين للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة. وتوصلت هذه الدراسة الى أن هناك فروق معنوية بين الأكاديميين الذين أسندت لهم وظيفة إدارية (مدير) وبين آراء الأكاديميين الذين لا يمارسون أي عمل اداري في ادراكهم للمناخ التنظيمي السائد في الجامعة.

كما نجد دراسة لايسي وشيهان « Lacy & Sheehan, 1997 » والتي تهدف الى اختبار الرضا الوظيفي للأكاديميين عبر 8 دول، ومن النتائج التي توصلت اليها هو أن الأكاديميين راضين بشكل عام عن مكانتهم العلمية في الجامعة وأقل رضا عن نظام الترقية المتبع في الجامعة وكذلك الإدارة. بالإضافة الى ذلك توصلت الدراسة الى أن الأكاديميين في و.م.أ هم الأكثر رضا مقارنة بالأكاديميين في ألمانيا.

ودراسة كل من شنايدر وسنايدر « Schneider & Snyder, 1975 »: التي تطرقت الى قياس علاقة الرضا الوظيفي مع المناخ التنظيمي وكذلك مع معدل دوران العمل لدى العاملين في 50 وكالة تأمين. وتوصلت الى أن هناك علاقة ارتباط بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي مع بعض الوظائف في الوكالات المدروسة، بالإضافة الى أن العاملين يحاولون التوافق مع المناخ التنظيمي أكثر من كونهم راضين عنه<sup>25</sup>.

من خلال كل ما سبق نتج لنا أن معظم الدراسات اتفقت حول العلاقة الإيجابية بين مختلف أبعاد المناخ التنظيمي محل الدراسة وكذا الرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة. فعلى سبيل المثال نجد مؤسسة سوناطراك من خلال فرعها للنقل عبر الأنايب « TRC » ببراقى\_الجزائر\_ أنها تتوفر على مناخ تنظيمي جيد وملائم، هذا الأخير يعتبر مدعم ومحفز للرضا الوظيفي للعاملين في المؤسسة ويعزى ذلك الى اهتمام الإدارة بالنقاط التالية:

- اهتمام المدراء بتقلص الخواطر المادية والمعنوية للموظفين، بالإضافة الى أن نظام الترقية يستند الى مبدأ الكفاءة والجدارة.
- اتباع مدراء الأقسام منهج اللامركزية الإدارية وتفويض السلطات للمستويات الإدارية الدنيا للمشاركة في صنع القرارات الإدارية ووضع الأهداف وحل المشكلات التنظيمية وتشجيع الأساليب الديمقراطية في القيادة والتي تدعم العاملين وتزيد من رضاهم عن العمل.
- تشجيع الموظفين على تجريب أساليب العمل الجديدة وإبراز الأفكار المبدعة واستغلالها في العمل، مع ضرورة تبني الإدارة العليا للابداع والتجديد وتحمل المخاطر المترتبة على تلك الأساليب، مع العمل على صبغ العمل في المؤسسة بشيء من التحدي والخروج عن المألوف ومعالجة روتين العمل اليومي عن طريق تبني فرق العمل والتوسع الوظيفي.
- الاهتمام بالموظفين والعمل على توفير الجو التدريب المناسب والذي يتلاءم مع متطلبات الوظيفة من خلال دراسة ثم تحليل الاحتياجات التدريبية بشكل مستمر. وكذا حرص الإدارة على أن تتم عملية التدريب وفق أسس موضوعية بعيدة عن المزاج وأن يتم تقييم أداء المتدربين بعد انتهاء الدورات التدريبية لمعرفة مدى انعكاسهم على عملهم.

#### خلاصة:

تؤكد العديد من الدراسات والبحوث أن أهمية التعرف على طبيعة المناخ التنظيمي السائد في أي مؤسسة بأبعاده المختلفة، يهدف لتبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية والارتقاء بالصحة النفسية للعاملين فيها، وبروحهم المعنوية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة، وإشباع الحاجات أو الرغبات الفردية والجماعية.

كما أن إدارة المؤسسات تهتم بالسعي إلى تحقيق رضا العاملين فيها عن عملهم، لما لذلك من دور في زيادة الإنتاجية ورفع مستوى أدائهم. وينفس الوقت فإن المؤسسات تدرك تماماً أن عدم مساعدة العاملين على تحقيق الرضا عن عملهم سيؤدي إلى نتائج وخيمة من زيادة تغيب العاملين، الإهمال، ترك العمل وتدني مستوى الإنتاجية.

وتشير الدراسات الحديثة إلى وجود علاقة بين الرضا الوظيفي والمناخ التنظيمي السائد فيها، سواء كانت هذه العلاقة سلبية أو إيجابية وكمحور رئيس لتحقيق التقارب بين أهداف المؤسسة، وأهداف العاملين فيها، وكعنصر مؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم مما يتيح لهم النمو والتطور والاستخدام الأمثل لقدراتهم ومهاراتهم وإبداعاتهم الفكرية والتطبيقية.

### المراجع:

- 1\_ عامر الكبيسي، السلوك التنظيمي: التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة، الطبعة الثانية، دار الشروق، الدوحة، 1998، ص62.
- 2\_ محمود إبراهيم الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية (دراسة ميدانية على وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة)، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، غزة، 2006، ص23.
- 3\_ ماجد محمد الفراء، محمود عبد الرحمان الشنطي، أثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة، مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد 16، العدد 1، 2008، ص714.
- 4\_ تيسير زاهر، أثر المناخ التنظيمي في تمكين العاملين (دراسة ميدانية على الفنادق ذات التصنيف الخمس نجوم في محافظة دمشق وريفها)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، المجلد 28، العدد 2، 2012، ص268.
- 5\_ فوزية هواين، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي لدى موظفي الإدارة المحلية (دراسة ميدانية ببلدية عين قشرة)، مذكرة ماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة سطيف 2، الجزائر، 2013، ص ص76، 77.
- 6\_ خالد النزعي وحسين العزب، قياس اتجاهات العاملين لأثر المناخ التنظيمي في تبني السلوك الإبداعي: دراسة ميدانية على شركة كهرباء محافظة أرياد، مجلة المنارة، المجلد 13، العدد 2، 2007، ص77.

- 7\_ محمد الصيرفي، السلوك التنظيمي، دار حورس للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 337، ص 338.
- 8\_ شامي صليحة، المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوقرة بومرداس، الجزائر، 2009، ص 53، 54، 55.
- 9\_ عزيزون زهية، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة وحدة نوميديا بقسنطينة)، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 \_سكيكدة\_، الجزائر، 2006، ص 45.
- 10\_ عسلي نور الدين، إدارة الصراع وأثرها على الرضا الوظيفي للعاملين (دراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة "ولاية المسيلة")، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008، ص 28، 29.
- 11\_ نور الدين شنوفي، تفعيل نظام تقييم أداء العاملين في المؤسسة العمومية الاقتصادية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص 191، 192.
- 12\_ وفاء أحمد محمد، أثر الرضا الوظيفي في تحليل وتصميم العمل (بحث تطبيقي في مصرف الرشيد/الإدارة العامة)، معهد الإدارة الرصافة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 19، بغداد، 2009، ص 9.
- 13\_ محسن فاروق عبد فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر، الأردن، 2005، ص 262، 263.
- 14\_ نفس المرجع السابق، ص 263.
- 15\_ خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، دار الصفاء للنشر، الأردن، 2002، ص 104.
- 16\_ حسين حريم، تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، دار حامد للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2002، ص 84.
- 17\_ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2003، ص 261.
- 18\_ محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص 202.
- 19\_ مصطفى محمود أبو بكر، الإدارة العامل، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2005، ص 43-45.
- 20\_ فهيد بن عثمان الصغير، المناخ التنظيمي وأثره على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض، 2002، ص 17.



- 21\_ عبد المحسن بن صالح الحيدر، اتجاهات العاملين نحو المناخ التنظيمي وعلاقة خصائصهم الشخصية والوظيفية بتلك الاتجاهات، دراسة ميدانية في مستشفى الملك فيصل التخصصي، المجلة العربية للإدارة، المجلد 26، العدد 2، المملكة العربية السعودية، 2006، ص48.
- 22\_ بندر كريم أبو تايه، خليل الحباري، منار إبراهيم القطاونة، العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي في بعض منظمات الأعمال الأردنية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية، المجلد 20، العدد 1، جامعة البلقاء التطبيقية، الأردن، 2012، ص159.
- 23\_ سندس رضوي حوين، علاقة المناخ التنظيمي بالرضا الوظيفي (دراسة استطلاعية في وزارة العمل والشؤون الاجتماعية)، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد 30، 2012، ص233.
- 24\_ نفس المرجع السابق، ص241.
- 25\_ سناء عبد الكريم الخناق، المناخ التنظيمي والعلاقة مع الإدارة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي للأكاديميين: دراسة تطبيقية مقارنة في إحدى الجامعات الماليزية، مجلة الباحث، العدد 10، جامعة ملايا، ماليزيا، 2012، صص 312 - 314.